العنوان:	إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية
المصدر:	دراسات فى التعليم الجامعى -مصر
المؤلف الرئيسي:	ناصف، مرفت صالح
مؤلفين آخرين:	زناتي، أمل محسوب(م.مشارك)
المجلد/العدد:	ع 19
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2008
الشهر:	ديسمبر
الصفحات:	370 - 474
رقم MD:	41973
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EduSearch
مواضيع:	التطوير التربوي، مصر، التعليم العالي، الجامعات والكليات، هيئة التدريس، التخطيط التربوي، الادارة التعليمية، التنظيم الاداري، الموهوبون، رعاية الموهوبين، الانتماء، إدارة المواهب
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/41973

إدارة المواهب مدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية

د. مرفت صالح ناصف

أستاذ مساعد بقسم التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة عين شمس

د. أمل محسوب زناتي

مسئول متابعة المشروعات

بهيئة تعليم الكبار

مدرب بهيئة ضمان الجودة والاعتماد

مقدمة

مع تصاعد موجة العولمة التى يشهدها القرن الحالى تزايد التنافس على الأفراد وتزايدت حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة، وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب The War of Talent، حيث تسعى دول العالم نحو جذب واجتذاب المواهب، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات فى تلك الدول حول امتلاكها المواهب والذكاء البشرى وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الاستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، واقتراح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية.

ويرجع نشوب حرب المواهب إلى التحول إلى عصر المعلومات، حيث انقسمت الدول إلى دول تمتلك المعلومات ودول تفتقر إليها، ومن ثم اتجهت الدول إلى التسابق على اجتذاب الخبرات والمواهب والمهارات، خاصة الدول المتقدمة التي عملت على تفريغ الدول النامية من كوادرها البشرية الخلاقة والإبداعية واستقطاب أفضل عناصرها، بل امتدت حرب المواهب إلى داخل الدول المتقدمة ذاتها حيث تهرب العقول المفكرة والمبدعة من الجامعات للعمل في القطاع الخاص الذي يجذب المهارات والكفاءات من العلماء من خلال إغراء المرتب المرتفع،(١) وقد دعم هذا التوجه إدراك الفرد بأن وجوده في العمل يعتمد على مواهبه وقدراته والقيمة التي يضيفها. مما دفع الفرد إلى أن يكون أكثر حرصاً على اتقان مهارات وظيفته ليمارسها في أية منظمة، ومن هنا تركز الاهتمام على فكرة انتقال الفرد بين المنظمات المتنافسة بنفس الوظيفة؛ وبذلك ارتبط الفرد بمساره الوظيفي أكثر من ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها.(٢)

وعليه تكون المنظمات التعليمية التى تمتلك المواهب، وفى الوقت نفسه لديها القدرة على استقطاب واجتذاب المواهب من المنظمات المنافسة للعمل بها

تتمتع بميزة تنافسية فى السوق، فالمنظمة التى تمتلك مرءوسين ناجحين وموهوبين تكون قادرة على أن تتقدم باستمرار.

ومع التطور السريع الذى يشهده العالم يزداد الطلب على النشاط الابتكارى والإبداعى، فبات من الضرورى على كل منظمة من منظمات المجتمع، ومنها الجامعات، إيجاد قدرات خلاقة موهوبة من بين أفرادها تعينها على مواكبة هذا التطور، والعمل على الاهتمام بهذه القدرات الموهوبة لتستطيع أن تبقى على مكانتها بين المنظمات الأخرى أو لتبقى فى القمة دائما، وهذا يدعو إلى اكتشاف العناصر الموهوبة والمبدعة وتولى رعايتها وتنميتها لتأخذ مكانها الصحيح داخل المنظمة.(٣)

ولقد اتجهت الكثير من دول العالم، ومنها الدول العربية، إلى استثمار طاقاتها وعقولها المفكرة والمبدعة من العلماء وأساتذة الجامعات في أماكن وجودها من خلال ربط هذه الطاقات والمواهب المهاجرة ومساهماتهم بعطائهم وخبراتهم لبلادهم، أو أن يتم استقطاب المواهب للعودة إلى أوطانهم الأصلية، ففي الولايات المتحدة وروسيا اتجهت منظمات الأعمال إلى استقطاب المواهب التي يحتاجون إليها من الدول الأخرى لصعوبة جذب الأعداد اللازمة من أبناء الوطن مما أدى إلى إحداث تغييرات في الإجراءات المتبعة في التوظيف وتنويع السياسات، والتنمية والتدريب نتيجة بحثهم عن مواهب جديدة.(٤)

وعليـــه يمكن القول بأن بقاء الجامعة واستمرارها يرتبط بما تقدمه للمواهب من اهتمام ورعاية وتنمية. لذا تشير أدبيات الإدارة إلى أهمية وجود إدارة فعالة للمواهب، وتعتبرها من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية، خاصة مع زيادة المعرفة والتكنولوجيا التي تؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي للمنظمات، ومنها الجامعات، مما يتطلب توافر أفراد موهوبين للعمل بها.

لذا ارتفعت الأصوات تنادى بضرورة الاهتمام بجودة التعليم الجامعى ليتواكب مع مجتمع المعرفة، حيث يحتل التعليم الجامعى مكانة مهمة ويعد من

أولويات اهتمام المسئولين سواء التربويين أو السياسيين، باعتباره مكاناً للتعلم فى المجتمع ومستودع المعرفة وصانعها، وهو أداة لنقل المعرفة الإنسانية المتراكمة الثقافية والعلمية، وعليه فإن اكتمال مقومات مجتمع المعرفة يتطلب خلق قاعدة أكثر أتساعا للتفكير والبحث والاجتهاد والابتكار، تهيىء المناخ الملائم لاكتشاف المواهب الكامنة فى المجتمع المصرى ودفعها نحو مزيد من التفوق والتميز من خلال سياسات أكثر تطوراً للبحث العلمى والتكنولوجى وبرامج جديدة للتميز وتشجيع المواهب،(٥) مما يضمن بقاء الموهوبين والاحتفاظ بهم ويحقق الولاء والانتماء للجامعة وللوطن.

الأمر الذي يتطلب أن تركز الجامعات كبقية المنظمات علي مجموعة من الأمور، خاصة إن كان لديها الرغبة في الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين فيها، ومن تلك الأمور ما يلي: (٦)

١- إتاحة الفرصة للأفراد للإبداع الشخصي.
٢- إتاحة الفرصة للمعرفة والخبرة ومن ثم التطوير المهني.
٣- الاهتمام بالتطوير الشخصي.
٤- الاهتمام بالإنتاجية.

وما سبق من شأنه أن يعزز شعور الأفراد بالانتماء، الذي يعد الصلة التي تربط بين العنصر البشري والمنظمة، وعليه ترتبط إدارة المواهب بالانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس في الجامعات، والذى يتحدد فى ارتباط الأستاذ بجامعته والشعور بالاستمتاع بأنه فرد من أفرادها، وينعكس ذلك على سلوكه داخل الجامعة الذي يتضح في تقبله لأهدافها وقيمها وحرصه علي البقاء بها وبذل أقصي طاقة لتحقيق أعلي معدلات الأداء، ويتضح أثره أيضا على هجرة الكفاءات والعقول الموهوبة للبلاد الأجنبية أو العربية، والذي يمثل أحد مظاهر ضعف الانتماء التنظيمي.

ولقد بلغ عدد المصريين العاملين بالخارج في عام ٢٠٠٥ حوالي ٧٤٨٨٤٩ بنسبة ٩٥,٤١ % لمجموعة الدول العربية، في حين وصل هذا العدد في مجموعة الدول الأوروبية والآسيوية والأفريقية ٣٦,٠٦٣ بنسبة ٤,٦%.(٧)

ويؤكد ذلك تقرير أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا عام ٢٠٠٠ في مصر الذي أشار إلى أن أكثر من ٤٥٠ ألف مواطن مصري من حملة المؤهلات العليا هاجروا إلى الغرب خلال الـــ ٥٠ عاماً الماضية، برز منهم ٦٠٠ عالماً من ذوي التخصصات النادرة جداً، من بينهم ٩٤ عالماً في الهندسة الوراثية، ٢٦ عالماً في الفيزياء النووية، ٤٨ عالماً في الكيمياء وغير ذلك من التخصصات، بالإضافة إلى أن معظم القوى البشرية المهاجرة من الأطباء والمهندسين. (٨)

ويتضمن الانتماء التنظيمي عدة أبعاد هي: الهوية، الجماعية، الولاء، الالتزام، التواد، الديمقراطية، لذلك فإن اهتمام الجامعة بإدارة المواهب لدى أعضاء هيئات التدريس من العوامل الدافعة لزيادة انتمائهم التنظيمي وولائهم لها وللوطن.

وهذا يتطلب من القيادات أن تتسم بالمرونة وتتيح الفرصة للابتكار والإبداع، وتساعد في وضوح الأهداف المنوطة بالمنظمة والعمل علي تحقيقها.(٩) خاصة أنه أصبح ينظر للمنظمات التعليمية عامة والتعليم العالي خاصة في إطار مفاهيم ضمان جودة التعليم والاعتماد.

وتسعى مصر جاهدة لتطوير جامعاتها وتحقيق التميز في أدائها لمواكبة التحديات التي فرضها عصر المعرفة على الجامعات، ويتضح هذا فيما يلي:

- العمل على زيادة الميزانية الحكومية المخصصة للبحث العلمي، حيث وصلت عام ٢٠٠٤ إلى حوالي ١% من اجمالي الناتج القومي مقارنة بـــ ٠,٣% منذ ست سنوات مضت على هذا التاريخ.
- تأكيد وزارة التعليم العالي على تطوير منظومة البحث العلمي في المستقبل، لتتضمن تحقيق التميز والمنافسة من خلال الارتقاء بجودة

وكفاءة الأداء لمنظومة البحث العلمي، وحفز الأفراد على الابتكار والإبداع وتهيئة المناخ الملائم لذلك.

- فتح المجال للإبداع وإقامة مراكز للتميز العلمي والتقني وإنشاء إدارة اقتصادية للإبداع العلمي والابتكاري.
- وضع خطة استراتيجية لتطوير التعليم العالي تعتمد على دراسة أسباب الخلل في منظومة التعليم العالي وتعمل على تنمية مصادر القوة وتستثمر صيغ التميز في تلك المنظومة.
- التنمية المستمرة للموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر وتقنياته.
- توفير المناخ المناسب للبحث العلمي الجاد لتتحقق الجودة المطلوبة مع تطوير نظم الدراسات العليا وربط مخرجاتها باحتياجات المجتمع.
- تقديم العديد من الجوائز الخاصة بالأنشطة البحثية المتميزة والبحوث الممتازة للباحثين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومؤسسات البحث العلمي مثل جائزة الدولة التقديرية وجائزة الدولة التشجيعية وجائزة مبارك في العلوم... إلخ.

ولقد أكدت القيادة السياسية على أهمية دور العلماء والباحثين في صنع المكانة المتميزة لمصر وقدرتهم على المنافسة دولياً وإقليمياً، حيث تمت الإشارة إلى أن تحقيق المكانة العلمية المتميزة لمصر يتطلب نشر ثقافة التميز بالمجتمع باعتباره سبيلاً للمنافسة، وذلك بالاهتمام بالجودة والكفاءة في أداء المجتمع الأكاديمي والثقافي والعلمي وبتعظيم قدرته على التنمية الذاتية للوصول إلى اعتراف دولي بانجازات علمائنا العلمية.[١١]

ويتضح الاهتمام بالمواهب في جذب أعضاء هيئات التدريس فيما تقدمه الجامعات من مشروعات لتطوير العمل الجامعي، ففي مجال البحث العلمي طرحت عدة مشروعات عام ٢٠٠٠ منها مشروع إنشاء ودعم مراكز التميز العلمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي وإعداد خريطة لها.

كما ركز مؤتمر تطوير منظومة البحث العلمي عام ٢٠٠٥ على تحقيق التميز والمنافسة بين الجامعات من خلال الارتقاء بجودة وكفاءة أداء المنظومة وتهيئة المناخ الملائم للإبداع لدى أعضائها.

ولقد أكدت الخطة الخمسية (٢٠٠٢- ٢٠٠٥) لتطوير التعليم العالي على مجموعة مشروعات منها تنمية قدرات أعضاء هيئات التدريس والعاملين والقيادات الأكاديمية والإدارية بمؤسسات التعليم العالي.

كما ركزت الخطة الاستراتيجية (٢٠٠٧-٢٠١١)، التي وضعتها جامعة عين شمس-علي سبيل المثال- على تحقيق التميز والإبداع في ضوء مبادىء الجودة الشاملة بهدف إحداث تطوير شامل فيما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية، من خلال:

- تطوير وتنمية الكوادر البشرية بالكليات والجامعة.
- تحسين البيئة التعليمية والتكنولوجية والبنية التحتية للجامعة.

مشكلة البحث

يشير الواقع في الجامعات المصرية إلى وجود بعض المظاهر التي تعكس ضعف الانتماء الذي يؤدي إلى هجرة العقول الممتازة خاصة الموهوبين من الأساتذة من جميع التخصصات بالكليات إلى خارج البلاد للعمل في مجتمعات أخرى سواء عربية أم أجنبية أو للعمل في جامعات أخرى خاصة أو حكومية، وتكون في شكل هجرة مؤقتة أو دائمة في بعض الأحيان، ويرجع ذلك في واقع الأمر إلى العوامل الطاردة الكامنة في كيان البحث العلمي إلى جانب فتح الإعارت للجميع دون حدود زمنية حاكمة، مما أدى إلى تفريغ الكثير من تلك الجامعات من مواهبها ليس على المستوى الفني والتدريسي فقط بل على مستوى القيادات الجامعية أيضا. لذا لوحظ نقص في المواهب الإدارية نتيجة لافتقار البعض إلى المهارات اللازمة لشغل الوظائف القيادية بالجامعات، ومن هذه المظاهر ما يلي:[١٢]

- عدم وجود فلسفة وسياسة بحثية واضحة وإدارة فعالة مما ينعكس سلباً على جودة البحث العلمي.
- غياب وجود استراتيجية طويلة المدى لدور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في التنمية الشاملة.
- قصور في نظام الإشراف على البحث العلمي، وإعداد الباحثين.
- تقادم النظم المالية والإدارية والجمود في القواعد الحكومية التي لا تتناسب مع طبيعة الجامعات.
- غياب المناخ العلمي المحفز على البحث العلمي ونمو العلماء والباحثين مما يؤثر على تميز وجودة البحوث التي تنتجها الجامعات.
- ضعف الارتباط بين ما يتم من بحوث وما يحتاجه المجتمع نتيجة لضعف التنسيق بين الأجهزة البحثية والمؤسسات الإنتاجية مما يؤدي إلىعدم قدرة البحث العلمي عن اللحاق بركب الدول المتقدمة، بالإضافة إلى ندرة مصادر تمويل البحوث العلمية من المؤسسات والأجهزة المستفيدة من نتائجها.
- ضعف تقدير الدولة للعلماء والباحثين المتميزين، حيث نجد أن ما تمنحه الدولة من جوائز لا يتجاوز العشر جوائز للتخصص الواحد في بعض الجوائز وينخفض إلى ثلاث في جوائز أخرى.

وتشير بعض الدراسات إلى وجود مجموعة من المعوقات التي تحول دون استمرار عملية البحث العلمي وتطويره، مما يؤثر على قوة ارتباط عضو هيئة التدريس بجامعته وتفاعله معها، منها:[١٣]

- عدم توافر الموارد المادية اللازمة لتفعيل العملية البحثية والتعليمية.
- عدم وجود آليات لتقييم الأداء البحثي أو الإداري بمؤسسات البحث العلمي مما أدى إلى ترهل الأداء البحثي ووصوله إلى المستوى الذي عليه.
- انخفاض الدافعية لدى الباحثين نتيجة لتساوي الأداء المتميز مع الأداء غير المتميز مما يقلل من الحماس نحو تحقيق الجودة فيما يتم من ممارسات.

- عدم توفر البيئة المناسبة والمشجعة على البحث العلمي مما يؤدي إلى ضعف الإنتاجية العلمية لدى أعضاء هيئة التدريس وتخلف البحث العلمي عن ركب التقدم والمنافسة العالمية وتحقيق الأهداف نتيجة لضآلة الميزانية المخصصة للإنفاق على البحث العلمي من الميزانية العامة للدولة نظراً لمحدودية الإمكانيات الاقتصادية للبلاد وارتفاع نسبة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس، بالإضافة إلى نقص المراجع العلمية المطلوبة للبحث.

ومن المشكلات التي تواجه التعليم الجامعي المصري، والتي في معظمها تؤكد على ضعف قدرة الجامعة على اشباع الاحتياجات الوظيفية لعضو هيئة التدريس وتعميق شعوره بالانتماء لها، بالإضافة إلى ضعف اهتمامها بتنمية المواهب، وهي:(١٤)

- البطء في استجابة الجامعات والمعاهد العليا لمطالب التغيير والتطوير نظراً لتعقد التنظيمات البيروقراطية واستطالة سلسلة المستويات ذات الصلاحية في اتخاذ القرارات التعليمية .
- عدم مواكبة الجامعات للتقدم التقني والمعرفي وتضاءل جهودها في عملية المشاركة في التطوير والابتكار.
- تقادم التقنيات العلمية وضعف الموارد المساندة من مكتبات ومختبرات.... إلخ.
- ضعف قدرة الجامعات الحكومية على مواجهة المنافسة القادمة من الجامعات الأجنبية والخاصة المتميزة القادرة على التكيف مع متطلبات سوق العمل.
- تدني المستويات العلمية والمعرفية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، والتي يرجعها البعض إلى عدم الاستقرار المادي اللازم لصفاء الذهن والتركيز في البحث.

- انشغال عضو هيئة التدريس بأموره الحياتية والمعيشية والعيش في حالة من الاغتراب داخل جامعته مما ينتج عنه تدريجياً ضياع صفته كمفكر وباحث علمي ويصبح واحداً كالآخرين همه قوته وحياته.
- انحصار الجامعات في الحيز المحلي مما يعوق تعاملها مع الجهات العالمية الخارجية سواء في استقطاب أعضاء هيئة التدريس أو الحصول على مصادر المعرفة العلمية والتقنية أو مصادر لتمويلها.
- ندرة وجود حالات إبداع أو ابتكار نتيجة لانعزال الجامعات بعضها عن البعض الآخر.

بالإضافة إلى مجموعة المشكلات السابقة يمكن القول أنه قد يواجه بعض الجامعات مشكلة في القيادات الجامعية التي لا تدرك أهمية إدارة المواهب الأكاديمية والإدارية ولا يهتمون بالمواهب ولا يسعون لبناء كوادر من العاملين معهم مما يؤدي إلى خسارة كبيرة بين صفوفهم، بل وقد يعمل البعض منهم على إقصاء المواهب ومحاربة الكفاءات إلى أن يصل بهم الحال إلى ترك الجامعة والعمل خارج البلاد.

ويتضح ذلك من خلال رصد أعداد أعضاء هيئات التدريس المعارين والأجازات الخاصة، حيث بلغ عددهم في العام الجامعي ٢٠٠٧/٢٠٠٨ حوالي 8372 عضو هيئة تدريس بنسبة ٢١,٧% من إجمالي أعداد هيئات التدريس العاملين بالجامعات المصرية وعددهم ٣٨٥٣٤، في حين سجل هذا العدد في العام الجامعي ٢٠٠٦/٢٠٠٧ حوالي ٨٤٥١ عضو هيئة تدريس من إجمالي ٣٧٨١١ بنسبة ٢٢,٤%، وقد كان العدد في العام الجامعي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ حوالي ٧٦٣٥ عضو هيئة تدريس من إجمالي ٣٦٤٣٤ بنسبة ٢١%.[١٥] مما يشير إلي ارتفاع نسبة فقدان بعض الجامعات لأعضاء هيئة التدريس بها، ويضاف إلي ذلك من هاجروا بصورة دائمة من أعضاء هيئة التدريس لدول أخري، وشعور

البعض الآخر بالاغتراب العلمي والبحثي داخل جامعاتهم نتيجة لضعف الاهتمام بتنمية المواهب الموجودة بالفعل داخل هذه الجامعات وعدم قدرتها على استيعاب الكفاءات المتوفرة لديها الذي يسهم في ضعف انتمائهم التنظيمي لها.

وعليه يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

كيف يمكن الاستفادة من فكر إدارة المواهب لتحقيق المزيد من الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية :

١- ما الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات ؟

٢- ما مؤشرات الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

٣- ما العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات؟

٤- ما التصور المقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يعزز الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية ؟

أهداف البحث

تحددت أهداف البحث فيما يلي:

١- التعرف علي الأساس الفكري لإدارة المواهب بالجامعات.

٢- الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة المواهب والانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات

٣- الوصول إلي تصور مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يضمن الحفاظ عليها وتنميتها، ويحقق المزيد من الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس.

أهمية البحث

تنبع أهمية البحث من النقاط التالية:

١- أنه يساعد المسئولين عن التعليم الجامعى على إدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يؤدي إلى الحفاظ عليها والاستفادة بها وتنميتها.

٢- أنه قد يسهم في رفع مستوي الانتماء التنظيمي لدي أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية من خلال إدارة مواهبهم.

٣- أنه يمثل إضافة جيدة للمكتبة التربوية لمعالجته واحدة من القضايا المهمة فى التعليم الجامعي وهى إدارة المواهب.

منهج البحث

يعتمد البحث علي المنهج الوصفي، لوصف وتحليل الظاهرة محل البحث، كما يستعين البحث بآراء مجموعة من الخبراء التربويين في الوصول إلي تصور مستقبلي مقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية بما يعزز ويقوي من الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس بها.

مصطلحات البحث، يمكن عرض المصطلحات المرتبطة بالبحث كما يلي:

١- **إدارة المواهب Talent Management** تشير الموهبة إلى الأفراد الذين يمتلكون إمكانيات عالية ومعارف ومهارات ويمكنهم القيادة بنجاح للتحول والتغيير داخل المنظمة.(١٦)

وتعد الموهبة بمثابة العامل الحاسم في تحديد نجاح المنظمة، لذا يجب التركيز على المواهب داخل المنظمات والتعامل معها وإدارتها.

وتعبر إدارة الموهبة عن تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل. (١٧)

وتشير أيضا إلى عملية توظيف وتقييم وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية الهامة المتمثلة في المواهب بالمنظمة، لذا فالعديد من المنظمات تناضل من أجل الحفاظ على مواهبها في إطار استراتيجية قوية ومتماسكة.(١٨)

كما تشير إدارة الموهبة إلى أنها عملية تطوير ودمج للعاملين الجدد وتنمية العاملين الحاليين والاحتفاظ بهم، وفي الوقت نفسه اجتذاب أفراد من ذوي المهارات العالية للعمل بالمنظمة. لذا فهي تمثل تنظيم للطاقات والقدرات الموجودة بالمنظمة واستثمار الوقت لتحقيق أفضل النتائج.(١٩)

وتعرف إدارة الموهبة أيضاً بأنها استرتيجيات متكاملة تنفيذية تقوم على تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين من ذوى المهارات والمؤهلات التى تلبى الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.(٢٠)

أى أن إدارة الموهبة ليست تعبيراً عن تنمية وتطوير للعاملين فحسب بل وتشمل أيضا تحديد وتعيين وتوظيف إمكانات وقدرات الأفراد لنجاح المنظمة.

ومما سبق يمكن الخروج بالتعريف الإجرائي لإدارة المواهب بالجامعات مؤداه أنها استراتيجية تستند إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية عن طريق توظيف إمكانات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وتطويرها والعمل على الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم من أجل نجاح الجامعة وتميزها.

٢- الانتماء التنظيمي Organizational Belongingness

الانتماء في اللغة يعرفه ابن منظور في كتابه "لسان العرب" فيقول أن الانتماء في اللغة يحمل أربعة معان هي: الزيادة، الانتساب، الارتفاع، الإذكاء، والانتماء كمفهوم ينتمي إلي المفاهيم النفسية

والاجتماعية ويعني الاقتراب والاستمتاع بالتعاون أو التبادل مع الاخر.

ويقصد بالانتماء: انتماء الفرد إلي جماعته، حيث يرغب الفرد عادة في الانتماء إلي جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد نفسه بها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز.[٢١]

كما يعني الانتماء " اتجاه إيجابي مدعم بالحب يستشعره الفرد تجاه وطنه، مؤكداً وجود ارتباط وانتساب نحو هذا الوطن- باعتباره عضواً فيه-ويشعر نحوه بالفخر والولاء ويعتز بهويته وتوحده معه، ويكون منشغلا ومهموماً بقضاياه، وعلي وعي وإدراك بمشكلاته، وملتزماً بالمعايير والقوانين والقيمة الموجبة التي تعلي من شأنه وتنهض به،ومسهماً في الأعمال الجماعية ومتفاعلاً مع الأغلبية ".[٢٢]

ومما سبق يتضح أن الانتماء شعور يولد داخل كل الأفراد، كما أنه حاجة إنسانية تبحث دائما عن الإشباع في ظل معايير الجماعة المحيطة به سواء كان الأسرة أو جماعة العمل أو المجتمع ككل.

ومما سبق يمكن الخروج بالتعريف الاجرائي للانتماء التنظيمي مؤداه " شعور الفرد بالاندماج والتوحد مع منظمته وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه علي البقاء بها وبذل أقصي طاقة لتحقيق أعلي معدلات الأداء بما يساعد في تحقيق أهدافها ".

الدراسات السابقة

فى ضوء ما قامت به الباحثتان من مسح لما تم من دراسات سابقة حول موضوع البحث الحالي لم تجدا دراسة تناولت الموضوع بصورة مباشرة – علي حد علم الباحثتين- ولكن هناك دراسات وبحوث تعرضت لجانب أو آخر من موضوع البحث، ويمكن عرضهما علي النحو التالي من خلال المحاور الاتية:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة المواهب

فيما يلي بعض الدراسات والبحوث التي تناولت إدارة المواهب، وهي:

١- إدارة المواهب : الجزء الحاسم في وظيفة كل قائد:[٢٣]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب نجاح المنظمات والأفراد في عملهم، وكذلك معرفة دور القيادات في بناء قاعدة للمواهب بتلك المنظمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أ- أن امتلاك المديرين لمهارة إدارة المواهب يساعد في بناء قاعدة للمواهب بالمنظمة.

ب- أن امتلاك المنظمة للمواهب يسمح لها بالتنافس مع المنظمات الأخرى.

ج- أن وجود قيادات موهوبة يجعل من إدارة المواهب من أولويات عمل المنظمات لتحقيق التميز في الأداء.

٢- فن وعلم إدارة المواهب: [٢٤]

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الأساسي لإدارة المواهب في الأحوال المختلفة للاقتصاد الأسوأ والأفضل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في تحقيق هدفها، وتوصلت لمجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

أ- أن الموهبة تعد القوة المحركة التي تقود إلى نجاح العمل بالمنظمات.

ب- أن العمل الأساسي لإدارة المواهب يستند إلى معرفة وتحديد الكفاءات والمهارات التي تمتلكها حالياً المنظمة والتي تحتاج إليها مستقبلاً.

ج- أن استراتيجية إدارة المواهب تعتمد على وضع الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة.

٣- التخطيط للتعاقب وتوصيات إدارة المواهب لتقليل المعوقات التي تواجه الكبار من القوى العاملة وتهيئتهم لما بعد سن التقاعد:(٢٥)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط للتعاقب خاصة للأفراد الذين يتركون المنظمات في سن التقاعد. خاصة في ظل التوجه الحالى للتنافسية بين المنظمات والذي يدفع الكثير منهم إلى اتخاذ الإجراءات لجذب واستقطاب وتنمية العاملين وكذلك أهمية وضع خطة للاحتفاظ بهم، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي في تحقيق أهدافها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان من أهمها ما يلي:

أ- وجود ثلاثة مؤشرات أساسية لنجاح لمنظمة في توظيف المكافآت التي تقدمها، وهي:

- استقطاب ذوي الأداء المرتفع.
- جذب المواهب الجيدة.
- التنويع في استخدام المكافآت.

ب- أن التنمية المهنية تلعب دوراً مهماً في جذب واستقطاب الأفراد للعمل داخل المنظمة.

ج- وجود اختلاف حول بناء المواهب في داخل المنظمة وشرائها من خارجها.

د- أن التحديات الكبرى أمام إدارة المواهب في الوقت الحالي تتمثل في جذب المواهب والحفاظ عليها خاصة المواهب التي تحتاج إليها المنظمة.

٤- **إدارة المواهب من أجل الميزة التنافسية:**[٢٦]

هدفت هذه الدراسة إلى وضع أسلوب نظامي لإدارة المواهب يحقق التوفيق بين استراتيجيات إدارة المواهب وأهداف العمل وتكاملها مع العمليات التي تقوم بها المنظمة والوصول إلى أولويات إدارة المواهب، واستخدمت المنهج الوصفي حيث تناولت دراسة حالة لإحدى الشركات بالولايات المتحدة الأمريكية لتحديد الأهمية الاستراتيجية لإدارة المواهب، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- أن اتجاهات الاقتصاد العالمي تتطلب أنواعاً مختلفة من المواهب ذات مهارات معينة.

ب-أن نسبة ٧٥% من العاملين بالمنظمات يؤكدون على أهمية استبقاء أفضل العناصر والكفاءات مقارنة بـ ٨٧% من مديري الموارد البشرية.

ج- أن الكفاءات ذات المواهب البارزة بالمنظمات تسهم في عملية التطوير الاستراتيجي والتميز.

د- أن المحاسبية تتم وفقا لتقييم أداء الأفراد الموهوبين وقدراتهم.

٥- **إدارة المواهب لتعظيم الأداء:**[٢٧]

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ممارسات إدارة المواهب وعلاقتها بدعم الميزة التنافسية، وكذلك التعرف على الفوائد الاقتصادية التي تعود من وراء إدارة المواهب وتحديد العوامل المسئولة عن نجاح التخطيط للمواهب ومتطلبات تحقيق الإدارة الفعالة للمواهب، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- أن إدارة المواهب تعد من الأولويات الاستراتيجية لتحقيق الأهداف للمنظمة في المستقبل.

ب-أن التخطيط لإدارة المواهب يسهم في نجاح المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

ج- أن المنظمة التي تطبق نظام الأجر مقابل الأداء تركز على مكافأة وتقدير الأفراد الموهوبين الذين يجددون ويبتكرون لإنجاز وتحقيق الأهداف.

٦- قياسات إدارة الموهبة:[٢٨]

هدفت هذه الدراسة إلى فهم ومعرفة أهمية وجود مخزون للمواهب على المستوى الأفقي في البنية التنظيمية الهرمية ومدى ارتباط إدارة المواهب بالقياسات المختلفة للموهبة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أ- أن قياس الموهبة يمثل أهمية لدى العديد من الإداريين، ويسهم في معرفة المواهب بالمنظمة.

ب- أن قدرة التنفيذين على جذب ذوى الأداء المتميز والإبقاء عليهم يسهم في استثمار رأس المال البشري بالمنظمة.

ج- أن تنمية المسار الوظيفي للفرد يساعد في التخطيط للتعاقب الوظيفي.

د- أن وجود رؤية واضحة للقيادات العاملة بالمنظمة يساعد على نجاحهم في إدارة المواهب.

٧- استراتيجية إدارة المواهب لمعهد العدالة "بيرتش كولومبيا:[٢٩]

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن ممارسات الموارد البشرية، وكيفية تطبيق إدارة المواهب بمعهد

العدالة كمدخل جديد لإدارة العاملين، وتمكين القيادات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى

واستخدمت اللقاءات البؤرية علي عينة تتكون من ٢٠ موظف. وتوصلت إلي مجموعة من النتائج:

أ- أن التنميـة وإدارة المعرفـة تعـد مـن المكونـات الأساسـية لاستراتيجية إدارة المواهب.

ب-أن تتضمن استراتيجية إدارة المواهـب تنميـة العـاملين، وإدارة الأداء، والتنافسية والمشاركة.

ج- من العوائق المحتملـة فـي تنفيـذ اسـتراتيجية إدارة المواهـب: نقـص المـوارد، عـدم وجـود اسـتراتيجية متسـقة معهـا، والخلافـات التـي قـد تحـدث عنـد المقارنـة بـين أداءات المجموعات.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالانتماء التنظيمي

فيما يلي بعض الدراسات والبحـوث التـي تناولـت الانتمـاء التنظيمـي، وهي:

١- الانتماء التنظيمـي والرضـا عـن العمـل: دراسـة ميدانيـة عـن المرأة العاملة السعودية: (30)

هدفت الدراسة إلى قياس مستوي الانتمـاء التنظيمـي والرضـا عـن العمل لدي المرأة العاملة السعودية، وتحديـد الأسـباب التـي أسـهمت فـي تحقيق ذلك سواء المتعلقة بالبيئة الخارجية المحيطـة أو خاصـة بيئـة العمـل الداخلية، واعتمدت علي المنهج الوصفي، ومن أهـم النتـائج التـي توصـلت إليها الدراسة ما يأتي:

أ- ارتفاع مستوي الانتماء التنظيمي لدي المرأة العاملة السعودية.

ب- وجود تطابق بين عنصـر الرغبـة فـي الاسـتمرار فـي العمـل والقبول لأهداف وقيم المنظمة.

ج- وجود حاجة لتحسين ظـروف العمـل وإيجـاد الحـوافز لزيـادة دافعيتهن نحو العمل .

٢- دوافع الانتماء لدي بعض الشرائح الاجتماعية وأساتذة الجامعات والموظفين والعمال الحرفيين: (٣١)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي دوافع الانتماء لدي أساتذة الجامعة والموظفين والعمال الحرفيين بالسعودية، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

أ- أن فئة العمال كانت أكثر انتماءً للوطن ثم فئة الموظفين ثم أساتذة الجامعات .

ب- أن الإناث أكثر انتماءً للأسرة والوطن من الذكور، بينما كان الذكور أكثر انتماءً للمهنة.

ج- ارتفاع درجة الانتماء لكافة الفئات محو الأسرة والمهنة والوطن .

٣- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي- دراسة ميدانية علي منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين: (٣٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف علي مستوي الثقافة التنظيمية ومستوي الانتماء التنظيمي لدي منسوبي الكلية المدنيين والعسكريين، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

أ- أن مستوي الانتماء التنظيمي للكلية مرتفع في كافة أبعاده.

ب- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدي منسوبي الكلية فيما يتعلق بمستوي الثقافة التنظيمية وفقا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية .

ج- توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة والانتماء التنظيمي في مختلف أبعاده، وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدي منسوبي كلية الملك خالد العسكرية للمدنيين والعسكريين.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدي منسوبي الكلية في مستوي الانتماء التنظيمي وفقا لتغير طبيعة العمل لصالح العسكريين.

٤- أزمة الانتماء وأبعادها التربوية:(٣٣)

هدفت الدراسة إلى تحديد أزمة الانتماء، ومظاهرها المختلفة في كل المجالات، وتحليل العوامل الكامنة وراءها، واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها:

أ- أن التصدي لأزمة الانتماء يحتاج إلي جهود جماعية مكثفة تتعاون فيها كافة المؤسسات التربوية النظامية وغير النظامية.

ب-أن أزمة الانتماء تظهر في المجالات: الأسرية، السياسية، الاقتصادية، التعليمية والاجتماعية.

ج- أن الإحساس بالانتماء ضرورة حياتية لكل من الفرد والمجتمع.

الإطار النظري للبحث

يمكن عرض الإطار النظري للبحث فيما يلي:

<u>أولاً</u>: إدارة المواهب بالجامعات

تزايد الاهتمام بإدارة المواهب وتخطيطها وتطويعها لتحقيق أهداف المنظمات، ومنها الجامعات، استجابة للتغيرات في سوق العمل والتوجه نحو العولمة، فبدأ التركيز على المواهب وظهر ما يسمى بحرب المواهب الذي تنامى في القرن الواحد والعشرين، حيث دارت معركة حقيقية بغرض جذب وتنمية واستقطاب وتحفيز المواهب بتلك المنظمات مما جعل إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى الكثير من المنظمات والهيئات والوزارات بالمجتمعات المختلفة خاصة الجامعات.

١- إدارة الموهبـــة : ماهيتها وأهميتها

انطلاقاً من التعريـف الإجرائـي لإدارة المواهـب يمكـن القـول بـأن وجود المواهب يسمح للمنظمة بالتنافس مع المنظمـات الأخـرى، كمـا أنـه يحسن الأداء على جميع المسـتويات ممـا يتطلـب تشـجيع تلـك المواهـب على العمل المبدع.

لذا يرتبط تقدير موهبة الفـرد وقيمتـه بالعمـل الـذي يؤديـه ويكـون فريداً ومهماً ويؤثر فـي تحقيـق الأهـداف، وعليـه يكـون التنـافس علـى الموهبة هو الشيء السائد في المنظمات خاصـة فـي الأوقـات التـي يكـون فيها الاقتصاد في أسوأ حالاته، وبالتالي فإن لم تسـتطع المنظمـة أن تحـافظ على مواهبها فإنها سوف تتراجع في أدائهـا. وفـي حالـة الاقتصـاد الجيـد فإنها سوف تفشل في تحقيق التميز التنظيمي.(٣٤)

لذا يخصص المسئولون مـن ٢٠-٤٠ % مـن وقـتهم لإدارة المواهـب بمنظماتهم، وذلـك بـالتركيز علـى الجوانـب المعنويـة أي الإيمـان بـأن الموهبة تعد أفضل وسيلة للوصول إلـى تحقيـق الميـزة التنافسـية، ويجـب المحافظة عليها ووضع خطة طموحـة لإدارة المواهـب بدايـة مـن التعاقـد وحتى سن التقاعد.(٣٥)

ويرجع الاهتمام بإدارة المواهب إلـى نهايـة عقـد السـبعينيات عنـدما بدأ الأمريكان التفكير في البحث عـن أسـباب نجـاح الشـركات ومنظمـات الأعمال والأفراد من خلال زياراتهم في مواقع العمـل لمعرفـة كيفيـة إدارة هذه المنظمات وكيفية تدريب العاملين فيهـا ليبـدعوا فـي عملهـم ويعملـوا بروح الفريق.

وقد اعتمدت تلك المنظمات على توظيـف المواهـب الجديـدة بوضـعهم في الأماكن المناسبة التـي تمكـنهم مـن تحقيـق جـودة الأداء مـن خـلال مواهبهم، لذا قامت بضخ المواهب الجديدة فـي كـل قسـم وإدارة بالإضـافة

إلى الاستفادة من خبرات الأجانب وإعادة الانتعاشة داخل المنظمة مما يتيح الفرصة لذوي الأداء المرتفع لمساعدة ذوي الأداء المنخفض وتعديل مسارهم ليسيروا معاً، وقد أدى ذلك في النهاية إلى تحسين أدائها على مدى ثلاث سنوات.(٣٦)

وبناء على ماسبق يمكن إرجاع نجاح تلك المنظمات، ومنها الجامعات، إلى تنمية المواهب وتوظيفها وتبني استراتيجية لإدارة المواهب، وكذلك الربط بين رأس المال البشري والأداء الحالي لها.

ويرجع الاهتمام العالمي بإدارة المواهب إلى حاجة المنظمات لأنواع مختلفة من المواهب لنمو الأعمال في ظل اتجاهات الاقتصاد والتنافس بين المنظمات الجديدة التي تجتذب المواهب من المنظمات الأكبر منها إلى جانب التركيز العالمي على القيادة التي تتخلل مستويات المنظمة، حيث إن تميز المنظمات يرتبط بوجود كفاءات ذات مواهب بارزة في عمليات تطويرها، وكذلك يرجع إلى الفجوة التي بدأت تظهر وتزداد نتيجة نقص المهارات أو التعامل مع الموهبة كأي شيء آخر، أو وجود عجز على مستوى العالم قد يصل إلى ١٠ مليون عامل خلال عام ٢٠١٠، مما يجعل الإبقاء على العاملين ثم تدريبهم أمر مهم يتوقف عليه نجاح المنظمة، بالإضافة إلى استثمار الأفراد الموهوبين واعتبار ذلك أولوية من أولوياتها.

ففي الهند نجد أن هجرة الكفاءات والعقول الموهوبة أدت إلي ظهور مشكلة فجوة المواهب وما ترتب عليها من نتائج سلبية على المجتمع الهندي، لذا اقترحت الحكومة البريطانية خمس نقاط للسيطرة على مشكلة فجوة المواهب الناتجة عن هجرة العقول- خاصة من أساتذة الجامعات- بين بلدان العالم، تمثلت فيما يلي:(٣٧)

- سد الفجوة في المهارات وزيادة الإنتاجية والمرونة في سوق العمل.

- الاهتمام بالكفاءات وقبولها كأولوية للعمل.
- الاستعانة بذوي الكفاءات المنخفضة ولفترة محددة لسد العجز.
- التركيز على تصنيف الطلاب بالجامعات وزيادة أعداد العمالة.

كما وضعت الحكومة البريطانية برنامجاً جديداً للحفاظ على عقولها الموهوبة المهاجرة خصصت فيه بليون دولار إضافية للبحث والتطوير، وقد أشار الخبراء إلى ضرورة توفير ميزانية سنوية أكبر لدعم أفضل للمرتبات، وكذلك الأجهزة والمعدات المختبرية المتطورة لتحقيق طموحات ورغبات العلماء والباحثين كما هو موجود في الدول الجاذبة لهؤلاء الموهوبين، وفي ألمانيا قامت الحكومة بتطوير قوانين الهجرة في إطار الحفاظ على علمائها ومبدعيها من الهجرة لدول أخرى مثل أمريكا – خاصة في مجالي الفيزياء والكمبيوتر – تضمنت جذب الكفاءات والخبرات الأجنبية للعمل فيها.(٣٨)

خلاصة ما سبق أن البلاد المتقدمة والنامية تهتم بإدارة المواهب بالمنظمات المختلفة ومنها الجامعات، وذلك للتغلب على مشكلة الافتقار إلى المهارات اللازمة لشغل الوظائف من خلال تحسين جودة الخريجين، وباعتبارها الوسيلة الفعالة لمساعدة تلك البلاد على الاستفادة من كفاءاتها من العلماء والعاملين بالخارج.

ولقد سعت العديد من دول العالم إلى الحفاظ على أعضاء هيئة التدريس بها عن طريق تشجيعهم على تحقيق التميز في بحوثهم العلمية من خلال الاهتمام بجودة البحث العلمي الجامعي وجودة مخرجاته على المستوى المحلي والعالمي والدولي، وقد دفع هذا التنافس الجامعات إلى تطوير نفسها ومخرجاتها التعليمية والبحثية.

ومع السباق العالمي نحو التميز ركزت العديد من الجامعات على أعضاء هيئات التدريس بها والاهتمام بتنمية مواهبهم، ففي استراليا

قامت الحكومة بإنشاء مجلس البحث ليتولى مسئولية متابعة الأداء البحثي بالجامعات ودعم جودة البحوث وتسخير الموارد الحكومية من أجل الإنفاق على البحوث التي تتسم بتميزها، مما أدى إلى دفع أعضاء هيئات التدريس ليكونوا أكثر إلتزاماً بالجودة في بحوثهم العلمية ومراعاة معايير الجودة البحثية المحلية والعالمية، كما أخذت الحكومة الاسترالية على عاتقها تطوير الجامعات لتحتل مكانة على مستوى العالم، حيث وصلت عدد (١٣) جامعة من جامعاتها بين (٥٠٠) جامعة الأولى على العالم في التصنيف الذي أقامه معهد التعليم العالي التابع لجامعة شنغهاي بالصين، وقد يرجع ذلك إلى أن التعليم الاسترالي يقوم على أسس وتقاليد عريقة استمدها من التعليم الجامعي البريطاني.(٣٩)

وفي نيوزيلندا يتضح الاهتمام بالمواهب من خلال وضع برنامج لتمويل البحوث المستند إلى الأداء وزيادة الإنفاق على الأنشطة البحثية بالجامعات لتشجيع المتميزين والموهوبين منهم، ولقد حققت إحدى الشركات الهندسية نقلة ملحوظة في عام ١٩٩٨ بعد ثلاث سنوات من عملها، وكانت هذه النقلة ثمرة لاهتمامها باستغلال ما لديها من مواهب حوالي ٥٠ مدير موهوب مما انعكس على مكانتها واسعارها وأرباحها في البورصة.(٤٠)

وترجع أهمية إدارة المواهب إلى أنها جاءت استجابة للتغيرات في سوق العمل والعولمة التي معها أصبحت مهمة أي منظمة وأي دولة تتمثل في جذب أفضل العناصر والقوى العاملة والعمل على تنميتها وتحفيزها على الأداء والاستمرار فيها، خاصة وأن ٨٠% من الوظائف الجديدة منذ عام ١٩٩٢ تتطلب قدراً من التعليم والتدريب على التكنولوجيا والمعرفة، مما يستلزم وجود مواهب لمواكبة التغيير في سوق العمل بالإضافة إلى حفز الطلاب على التعلم داخل المدارس

والجامعات، واستخدام طرق جديدة وشيقة في التدريس وتطوير المقررات الدراسية بما ينمي الموهبة لدى الطلاب منذ الصغر.[٤١]

كما صاحب التغير العلمي والتكنولوجي وتزايد المعرفة اهتمام المنظمات المختلفة بتقييم ما لديها من مواهب والعمل على تنميتهم للاحتفاظ بهم في إطار تعاقب القيادات خاصة من يشغلون مناصب ليست قيادية في التنظيم (منتصف وقاع الهرم الإداري)، لأن هؤلاء الموهوبين يتعرضون للإغراء والاستقطاب من قبل المنظمات المنافسة. مما دفع هذه المنظمات للعمل على سد فجوات الهيكل الوظيفي من مخزون المواهب.[٤٢]

وبالتالي أضحت إدارة المواهب من أهم الأولويات لدى العديد من المنظمات ومنها الجامعات داخل أي دولة من دول العالم، خاصة وأن إدارة الموهبة تساعد متخذي القرارات على معرفة تطورات السوق والمنافسة ونوعية الشراكات التي تحتاج إليها في المستقبل للحفاظ على مواهبها.

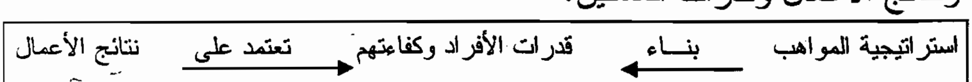
ويتضح الاهتمام الذي بات ضرورة على المستوى العالمي نتيجة للتزايد في أعداد السكان والزيادة المضطردة في أعداد القوى العاملة في سوق العمل والتي قد تعجز الكثير من الدول عن حسن استخدامها واستثمارها، مما يتطلب المزيد من الجهد لتحفيز وتنمية المواهب والمحافظة عليها من أجل المنافسة وتحقيق التميز، حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط باجتذاب المواهب والعناصر الممتازة والاحتفاظ بهم داخل المنظمات.[٤٣]

ويمكن القول بأن الأزمة المالية التي يواجهها العالم بداية من عام ٢٠٠٨ وخلال السنوات القادمة وما سوف يعانيه من كساد اقتصادي وبطالة متوقعة سيؤدي إلى زيادة التنافس بين المنظمات بشكل عام

والجامعات على وجه الخصوص من أجل الحصول على المواهب وتنميتها، وعليه تصبح إدارة المواهب في غاية الأهمية في السنوات المقبلة مقارنة بفكرة الحفاظ على العاملين والإبقاء عليهم واستمرارهم في العمل.

ويؤكد ذلك ما حدث في عام ٢٠٠٢ عندما بدأ انخفاض الاقتصاد فأصبحت المشكلة تتمثل في عمل المواهب التي يعتمد عليها الاقتصاد، فالركود الاقتصادي يؤدي إلى البطالة ويصبح التزام وإخلاص الفرد للمنظمة أمراً مفروغاً منه ويكون كل فرد على استعداد لترك وظيفته الحالية في أول فرصة، ويكون التحدي الأساسي هو كيفية الحصول على أفضل المتقدمين لشغل الوظائف ممن يمتلكون المهارات والكفاءات الأعلى وجذبهم وحفزهم للعمل بجدية والحفاظ على مواهبهم واستغلال طاقاتهم وإبداعاتهم.[٤٤]

فمع تباطؤ النمو الاقتصادي وقلة الأيدي العاملة الماهرة نتيجة الأزمات المالية المتوقعة في القرن الحادي والعشرون سوف يؤدي إلى زيادة الحاجة إلى التنافس من أجل الحصول على المواهب، فالأفراد الناجحون هم الذين لديهم القدرة على الاستمرار والبقاء بالمنظمة، وبالتالي فإن إدارة المواهب هي التي تقود عملية بناء قدرات الأفراد وتنفيذ نتائج الأعمال، ويوضح شكل (١) العلاقة بين إدارة المواهب ونتائج الأعمال وقدرات العاملين.[٤٥]



شكل (١)

العلاقة بين إدارة المواهب ونتائج الأعمال

يتضح من الشكل (١) أن تبني معظم المنظمات، ومنها الجامعات استراتيجيات لإدارة مواهبها يؤدي إلى بناء قدرات العاملين، وفي الوقت نفسه فإن العائد أو المنتج النهائي للأعمال يعتمد على كفاءة هؤلاء الأفراد وقدراتهم.

وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن بناء قدرات أعضاء هيئات التدريس وكذلك الإداريين العاملين بالجامعات يعتمد على وجود استراتيجية لإدارة المواهب لضمان منتج أكاديمي جيد.

٢- خطوات إدارة المواهب

تركز الجامعات كبقية المنظمات الموجودة في المجتمع على الكفاءات والمهارات والمواهب المتوفرة بها باعتبارهم أساس نجاحها وتميزها، لذا تعمل على الاستفادة منها وتوظيفها من خلال إدارتها، وتسير خطوات إدارة المواهب كمايلي: (٤٦)

أ - **وضع معايير محددة لقياس الموهبة**، يتم وضع المعايير لقياس المواهب داخل المنظمة والتي عن طريقها يتم تقييم أداء الأفراد ومقارنتهم بالأفراد العاديين من حيث إنتاجيتهم، وكذلك تحديد نقاط القوة لديهم والعمل على تشجيعهم على المزيد من بذل الجهد وتحسين الأداء وتعزيز الثقة بالنفس، وبالنسبة لنقاط الضعف يتم مساعدتهم على التغلب عليها وتوجيههم نحو تنمية ذواتهم من خلال حضور التدريب المناسب وإعطاء تغذية راجعة، وفي ضوء المعايير السابقة يتم الآتي:

١) إعطاء الأفراد الموهوبين مهام جديدة وصعبة تمثل تحديا بالنسبة لهم وكذلك منحهم مسئوليات أكثر والعمل على الإسراع في تطوير وتنمية أدائهم والحفاظ على طاقاتهم واستثمارها .

٢) إخبار أصحاب الأداء المنخفض بجوانب القصور في أدائهم، وتحديد احتياجاتهم ثم تشجيعهم على تحسين أدائهم.
٣) نقل الأفراد الذين لم يتم تحسين أدائهم من مواقعهم أو تغيير أدوارهم حتى تتاح أمامهم فرصة النجاح أو يطلب منهم ترك المنظمة.
٤) استقطاب المواهب الجديدة ودمجها في المنظمة، وفي الوقت نفسه البحث عن الأفراد من ذوى الإمكانات العالية داخل المنظمة واستقطاب البعض الآخر من خارجها.
٥) العمل على رفع مستوى الأفراد الموهوبين وتنمية مهاراتهم من خلال المسئول عن إدارة المواهب بالمنظمة.

ب- **وضع معايير للقيادات الموهوبة**، يتم الاتفاق على وضع مجموعة من المعايير التي من خلالها يمكن الحكم على العاملين بالمنظمة، وكذلك القيادات الموهوبة بحيث يكون هناك نوع من التواصل الفعال بين القيادات والعاملين داخل المنظمة، وفي الوقت نفسه لقياس جودة الأداء وكفاءة العاملين، حيث إن وجود معايير للحكم على القيادات الموهوبة داخل المنظمة يجعل من عمليات التوظيف والترقية واتخاذ القرارات عمليات فعالة.

ويشترط في القائد الموهوب - بالإضافة إلى مجموعة السمات الشخصية المعروفة- ما يلي:

١) أن يكون متمكناً وليس مديراً عادياً.
٢) أن يكون لديه دراية كاملة بالتكنولوجيا وكيفية استخدامها.

٣) أن يمتلك مهارات الاتصال الجيد والتخطيط الاستراتيجي و ....إلخ.

ج- **اتخاذ القرار بشأن المواهب**، بناء على **المعايير** يتم اتخاذ القرار المناسب بشأن المواهب بالمنظمة من حيث التوظيف والترقية على كافة المستويات التنظيمية بها.

لذا يجب أن يتم تطبيق المعايير بموضوعية وحيادية كاملة، فعلى سبيل المثال عند اتخاذ قرار بشغل وظيفة أو استبعاد مرشح لمنصب معين أو تعيينه، فذلك يتم من خلال إجراء مقابلة شخصية مع القيادات بالمنظمة، بالإضافة إلى توفر المعلومات اللازمة لدى هؤلاء القيادات عن المتقدمين لشغل تلك المناصب حول أدائهم وإمكانياتهم قبل الانخراط في العمل في ضوء نموذج للكفايات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة.

د- **المراجعة المستمرة للمنظمة والميزانية المخصصة لتنمية مواهبها**، يتم في هذه الخطوة مراجعة المنظمة ككل من حيث الميزانية المخصصة لتنمية وتطوير المواهب من أجل إنتاج قادة جدد، ومناقشة أداء وإمكانات العاملين المتوفرة داخل المنظمة، حيث نجد أن معظم المنظمات توفر ميزانية مناسبة لرعاية وتنمية المواهب بها والتي يتم مراجعتها مرة أو مرتين سنوياً عن طريق:

١) تكوين فريق من جميع الفئات العاملة بالمنظمة.

٢) عقد اجتماع مع القيادات العليا بالمنظمة.

٣) إعداد تقرير بعد عمل مناقشات يومية حول الأداء وإمكانات كل فرد والعائد من خلال تعزيز الأداء أو إضعافه.

٤) الاتفاق على الأداء المرتفع والأداء المنخفض وتحديد مؤشرات كل منهما.

٥) وضع خطة إجرائية لقياس مدى تقدم كل فرد داخل المنظمة، وتحديد المدة الزمنية اللازمة والمناسبة لتحقيق ذلك وكيفية تعويض وتحفيز أصحاب الأداء المرتفع وتحسين أوضاعهم الوظيفية، ونقل أصحاب الأداء المنخفض لإدارات أخرى.

٦) متابعة تنفيذ الإجراءات للتأكد من أن ما يتم تنفيذه يساعد على تصحيح الوضع القائم.

ومن مزايا عملية المراجعة أنها تفيد في:

- بناء وتعزيز إدارة المواهب بالمنظمة.
- اتخاذ القرار الرشيد بشأن المواهب الموجودة في المنظمة من خلال المناقشات المثمرة.
- ضمان مشاركة القيادات في مناقشة ووضع المعايير.
- أنها تعد العمود الفقري لإدارة المواهب .

خلاصة ما سبق أن عملية المراجعة تنتهي إلى وضع خطط إجرائية لدعم ورعاية المواهب في المنظمة.

هـ- محاسبية المسئولين من أجل دعم المواهب، عند محاسبية المسئولين عن رعاية المواهب بالمنظمة يراعى ما يلي:-

١) توفير الوقت الكافي لمناقشة عملية الموازنة بين المواهب وتحديد احتياجاتهم وكيفية إشباعها وتدعيم الموهبة لديهم.

٢) معرفة جوانب النقص في كل قسم أو إدارة داخل المنظمة.

٣) عقد اجتماع لمناقشة الموازنة بما يحقق إرضاء العميل والاستمرارية في زيادة الإنتاجية أو تحسين الخدمة المقدمة وتنمية المواهب.

٤) وضع مجموعة من الأهداف ما بين (٣-٦) أهداف لتعزيز وتنمية المواهب للعام القادم، ومراجعة تنفيذ تلك الأهداف عن طريق التنسيق بين مديري الإدارات ورؤساء الأقسام.

٥) مناقشة الأهداف الموضوعة وتقييمها من أجل تفعيلها.

و- **الاستفادة من فكر المواهب بالمنظمة**، يتم استغلال فكر المواهب الموجودين داخل المنظمة والاستفادة منهم، والعمل على تنمية ما لديهم من مهارات عن طريق التغذية الراجعة من خلال جمع المعلومات الكافية عن كل العاملين بالمنظمة للتمكن من دعم الفكر الجديد، بالإضافة إلى التقارير التي يتم إعدادها عن الأداء وكيفية تحسينه وتجويده، مع الأخذ في الاعتبار وجهات نظر المواهب واعتبارهم شركاء في وضع خطط إدارة المواهب عن طريق دمج وإشراك المواهب ورعايتهم لضمان تدفق تلك المواهب إلى المنظمات.

وعليه يتم الاستفادة من كل الأفكار المطروحة من الموهوبين في بناء إدارة أو قسم يكون مسئولاً عن تنمية تلك المواهب، مع ضرورة إشراك القيادات المختلفة باعتبارهم المسئولين الفعليين عن تلك المواهب داخل المنظمة.

ويشير البعض إلى خطوات إدارة المواهب على النحو التالي:- (٤٧)

أ- **تحديد واكتشاف الموهوبين**، تتضمن هذه الخطوة ما يلي:

١) تحديد سمات الأفراد الموهوبين المرتبطة ببيئة العمل.

٢) تقييم أداء الفرد وجدارته الحالية والمستقبلية.

٣) الاهتمام بتأهيل القيادات وتنمية مهاراتهم القيادية.

٤) التوفيق بين نماذج الجدارة وأهداف المنظمة وأداء الأفراد.

ويتطلب اكتشاف المواهب وجذبهم للعمل في بيئة تتسم بالتغير السريع، وجود شراكة بين رجال الأعمال وأعضاء من داخل المنظمة وصولاً لأفضل الممارسات ووضع استراتيجية للكشف عن المواهب والتفكير في استقطاب العمالة وكيفية الاحتفاظ بالخبراء الموهوبين، وكذلك جذب العنصر النسائي لتولي الأدوار القيادية.

ب- **تحديد الوظائف المهمة**، يتم تحديد أهمية الوظيفة تبعاً لما يلي:-

١) تحديد الآثار المترتبة على فراغ إحدى الوظائف، فإذا كانت الآثار سلبية فهذا يعني أن هذه الوظيفة مهمة والعكس بالعكس.

٢) تحديد مقدار تفرد الوظيفة بالأهمية في تسيير نشاط المنظمة، فإذا تأثر نشاط المنظمة بغياب الفرد الذي يؤديها كانت الوظيفة مهمة.

٣) تحديد الوظائف ومدى تأثر نشاط المنظمة بغياب بعض المديرين فيها.

٤) تحديد القرارات السابقة للمنظمة ومن اتخذها أو شارك فيها.

ج- **تطوير الجوانب المهمة في المنظمة**، وتتضمن هذه الخطوة ما يلي:

١) التركيز على المهام الفعلية في بيئة العمل.

٢) استخدام التوجيه وتغيير الوظائف وبرامج التعليم المستمر.

٣) تكليف العاملين ببعض المهام الجديدة والمبتكرة.

٤) التركيز على تقنيات التعلم الجديدة مثل الكمبيوتر واستخدامها في توجيه العمل.

د- **تأهيل العاملين بالمنظمة**، ويتم ذلك بالتطوير المستمر للعاملين خاصة الموهوبين منهم عن طريق:

١) التدريب الداخلى، باستخدام نظام التعلم من خلال مواقف حقيقية في بيئة العمل.

٢) التدريب الخارجي، ويتم من خلال تنفيذ برامج تقدم بالجامعات للحصول على درجات علمية (الماجستير والدكتوراه في الإدارة مثلا) أو تنفيذ برامج إدارية عبر الإنترنت للعاملين، بالإضافة إلى تقديم خطط ورؤية للنمو الشخصي.

وفي هذا الصدد أشارت بعض الأدبيات إلي أنه يمكن للقيادات بأي منظمة أن تحدد موقعها في إدارة المواهب من خلال تحليل خطواتها والإجابة عن التساؤلات التالية:- (٤٨)

أ- التخطيط للقوى العاملة: هل يتم التنبؤ بالموهبة على مدى عامين على الأقل؟ هل توجد أماكن ملائمة للمنجزين الممتازين في كل مستويات المنظمة؟ هل تم تطوير الكفاءات الموجودة لتولي الوظائف المهمة والصعبة ؟ هل يوضع الفرد في المكان المناسب ؟

ب- اجتذاب/ اكتساب المواهب: هل يتم اجتذاب المواهب الممتازة ؟ هل الفرد يحظى بالتقدير المناسب ؟ هل الفرد الذي يتم اجتذابه يبدأ بداية أسرع؟ هل عملية الاستئجار تكون كافية وعلى درجة من الكفاءة ؟

هل العمل عال الجودة ؟

ج- استقطاب المواهب: ما هو معدل الاستقطاب ؟ هل تتنوع المواهب على كل المستويات التنظيمية والإدارية ؟ هل يتم وضعهم في العمل والمكان المناسب ؟ هل مستويات الاستقطاب تتزايد مع الوقت؟

د- تنمية المواهب: هل يتم تحدى الموهبة الممتازة لتحسينها؟ هل توجد فرص للنمو؟ هل مكان العمل يعتبر كنشاط للتنمية المبدئية؟ هل خطط التنمية الفردية تكون مبتكرة؟

هـ- نشر المواهب: هل يركز أفضل الأفراد على الأنشطة والوظائف الأكثر أهمية؟ هل توجد قوة تربط بين كفاءات الأفراد ومتطلبات الوظيفة؟ هل يتم تمكين الأفراد لينجحوا ؟ هل توجد مرونة في الواجبات المحددة والوظائف وأنشطة الفريق؟ ماذا يقدم الفرد الموهوب للمنظمة ؟

و- قيادة المواهب: هل القيادات العليا تدمج مباشرة في عملية تنقيح الموهبة؟ هل القيادات تقضي ٣٠% من وقتهم في قضايا المواهب؟ هل تمثل القيادات الحالية النموذج الذي يعبر عن السلوك المرغوب؟ هل الموهوبون يتم ترقيتهم؟ هل تحاسب القيادات بشأن تنمية المواهب ؟

ز- الاحتفاظ بالمواهب: هل يتم الاحتفاظ بالأفراد المتميزين ؟ هل التشريعات أقل تغييراً ؟ ولماذا ؟ متى يترك الأفراد المنظمة ويرفضون توليهم لأحد المناصب بها؟ هل يتمسك المديرون بمحاسبيتهم عما يفقدونه من عمالة قيمة ؟

وبتطبيق ذلك على الجامعات فإنه يمكن القول بأن تنمية الإحساس بالانتماء لدى عضو هيئة التدريس مع المرونة ووجود تنافسية وتعاون بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات يساعد على الاحتفاظ بالموهوبين منهم.

وإذا كانت إدارة المواهب تحتل ما بين نسبة كبيرة تقترب من ٥٠% من وقت الإدارة العليا، فإن مديري المواهب يتبعون الخطوات التالية في إدارة المواهب بمنظماتهم:- (٤٩)

أ- **مقارنة مواهب المنظمة بالمنظمات المنافسة**، لقياس مواهبها بما تمتلكه المنظمات المنافسة من مواهب، فإذا وجد المدير أن

المواهب التي يمتلكها المنافسون أكبر وأكثر من منظمته في هذه الحالة يكون تصرفه كالآتي:

١) البحث عن مواهب جديدة وتوظيفها.

٢) شراء المواهب المتاحة لدى المنافسين.

ب- **الاحتفاظ بالمواهب**، عن طريق البحث عن المواهب في جميع المستويات الإدارية داخل المنظمة والعمل على الاحتفاظ بهم وجعلهم قدوة يحتذى بها والارتقاء بمستوى أدائهم وتمكينهم للوصول إلى شغل المناصب التى تتلائم مع موهبتهم، وهذا يتطلب الملائمة بين طموحات الفرد للإنجاز الذاتي وحاجات المنظمة مما يستلزم أيضا أن يخطط كل فرد يعمل داخل هذه المنظمة لنموه الشخصي.

ج- **وضع المعايير لقياس المواهب بالمنظمة**، حيث يتم تقييم الأداء لجميع العاملين بالمنظمة ومقارنته بالمعايير الموضوعة لتحديد المواهب داخل كل إدارة .

د- **التدخل المباشر**، يتم التدخل مباشرة فى تشغيل وتعيين ونقل وترقية الأفراد الموهوبين داخل المنظمة وكذلك تحريكهم من إدارة لإدارة أخرى تبعًا لقدراتهم .

هـ- **تطعيم المنظمة بالمواهب**، يتم تطعيم المنظمة من آن لآخر بمزيد من المواهب بغرض رفع مستوى الأداء وجودة العمل.

و- **مكافأة أصحاب المواهب**، يتم مكافأة أصحاب المواهب بسخاء مما يحفز العاملين العاديين وتشجيعهم على الوصول إلى مستوى الموهوبين منهم، وفى الوقت نفسه يدفع العاملين ذوى الأداء المنخفض لترك المنظمة.

ز- **ربط استراتيجية المنظمة بالمواهب**، يتم ربط استراتيجية المنظمة بنوع وطبيعة المواهب المتوفرة بها، عن طريق تقدير فجوة المواهب بين وما تتطلبه الخطة الإستراتيجية وماتمتلكه المنظمة من مواهب، ثم العمل على سد هذه الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.

ح- **جعل بيئة العمل أكثر ملاءمة لإظهار المواهب**، يتم توفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لإظهار المواهب داخل المنظمة، وذلك عن طريق مكافأة الأداء الاستثنائى والأفراد الموهوبين ونسب الأفكار والأعمال لأصحابها وليس لرؤسائهم المباشرين.

ويؤكد البعض على أن نجاح إدارة المواهب يعتمد على الربط بينها وبين عمليات تطوير وتنمية القيادات بالمنظمة، بحيث تسير خطواتها على النحو التالي:- (٥٠)

أ- **تحديد الاحتياجات من المواهب**، حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات اللازمة لتحقيق أهدافها.

ب- **بناء نموذج للكفايات المطلوبة التي تلبي احتياجات المنظمة**، بحيث تتضمن رؤية للمهارات والقدرات والسلوكيات التي يمارسها شاغلي الوظائف.

ج- **تقييم الوضع الحالي للمواهب**، بمعنى تحديد فجوات المواهب عن طريق المقارنة مع التركيز على الموهبة الأكثر قيمة وتقدير الجهد الذي لا يحقق عائداً للمنظمة.

د- **تقييم وتقدير فعالية تنمية القيادات**، لتحديد قدرتهم على إدارة المواهب، من حيث استقطابهم والاحتفاظ بهم باعتبارهم القضية الأساسية التي تواجههم.

هـ - **التغذية الراجعة**، حيث يتم تـوفير معلومـات صـحيحة وصـادقة عـن الأداء والممارسـات الجيـدة التـي تحقـق التميـز للعـاملين بالمنظمة، وفي الوقت نفسه تقديم المشورة والدعم لهم.

و- **التعلم من الخبـرات**، وذلك لتحقيق الاستفادة مـن الـدروس المتعلمـة واكسـاب الأفـراد القـدرة علـى العمـل فـي مختلـف المناصـب والأعمال العادية والجديدة ليصبحوا أكثر فعالية وحيوية .

وبذلك يمكن القول أن مـن الصـعوبات التـي تواجـه الجامعـة كـأي منظمة هي كيفية جـذب وتطـوير المـوارد البشـرية بأقسـامها الأكاديميـة وإداراتها المختلفة وتمهيد طريق النجـاح لهـم مـن خـلال إدارة المواهـب لدفع الأداء نحو التميز في عالم سريع التغير.

إن العديد من المنظمات ومنهـا الجامعـات وحتـى رجـال الأعمـال لا يملكون فنيات إدارة الموهبة التي يحتاجونها لتحقيـق التميـز، بينمـا تمتلـك فنيات أساسية لإدارة رأسمالها البشري والمـادي ممـا يزيـد مـن إنتاجيتهـا ويضمن تدفق مخرجاتها في السـوق، فـي حـين يـرى الـبعض أن تتخـذ المنظمات خطوات معينـة لتحسـين كفاءتهـا عـن طريـق إدارة مواهبهـا، وهي:- (٥١)

أ- **تحديد الأدوار الأساسية**، عن طريـق تحليـل كـل جـزء مـن دورة حياة الموهبة من حيث تحديد وجذب واسـتخدام والاحتفـاظ والتطـوير والتنميـة، ووضـع الملامـح الأساسـية والأدوار والمسـئوليات لكـل مرحلة، وتحديد الفجوات في المسئوليات والأنشـطة المختلفـة التـي لا يوجد فرد مسئول أو محاسـب عنهـا مباشـرة. وكـذلك المسـئوليات المتشابكة والمتداخلة، بمعنى وجـود أفـراد متعـددين مسـئولين عـن نفس النشـاط، والمطلـوب تحديـد الشـخص المناسـب ليلعـب أدواراً مناسبة، ويمتلك الإداريون الآليـات والأدوات التـي تظهـر مـوهبتهم الإدارية.

ب- تسجيل قائمة بالمهارات اللازمة لإدارة المواهب، عن طريق :

- تحديد المهارات اللازمة للعب الأدوار الأساسية لدورة حياة المواهب بفعالية.
- تحديد المهارات التي من الضروري أن يمتلكها كل فرد.
- تحديد ما تحتاجه المنظمة حتى يتسنى لها تحسين أداء الفرد أو تنميته.

ج- قياس أداء المواهب، عن طريق تحديد المقاييس التى تستخدم فى تقييم أداء الموهوبين فى كل مرحلة من دورة حياة الموهبة مثل نسب الاستقطاب، ومتوسط السيطرة على الاستخدامات الجديدة للموهبة، ودرجات الأداء والمهارة التى تلائم متطلبات الوظيفة، وكذلك البيانات المطلوبة لكتابة التقارير بحيث تكون كافية لتسجيل بطاقات للمواهب، على أن يتفق ذلك مع استراتيجية إدارة المواهب ككل.

د- تأسيس عملية واسعة للتغذية الراجعة، فكل فرد يدير المواهب يحتاج إلى فهم الصورة الكاملة وأن يربط بين دوره ومسئولياته بأهداف إدارة المواهب، وأن تكون البيانات المتاحه فى كل مرحلة من دورة حياة الفرد متصلة ومرتبطة بذلك ومقررة ومعروفة. بالإضافة إلى تقاسم المعرفة والخبرات عبر عملية التغذية الراجعة وتحديد فجوات فى المعلومات والاتصالات المفقودة وقيمة ذلك من الناحية الرسمية وغير الرسمية مع تحديد آليات التغذية الراجعة بما يحقق الكفاءة للمنظمة.

يلاحظ مما سبق أن خطوات إدارة المواهب تكاد تتفق فيما بينها على مجموعة من الأسس والاعتبارات لتضمن نجاحها، ولكن البعض

يقسم الخطوات إلى أربع خطوات في حين تصل عند البعض الآخر إلى سبع وثماني خطوات.

ففي التقسيم الأول تدور الخطوات حول وضع مجموعة من المعايير لقياس الموهبة وللحكم على العاملين والقيادات الموهوبة إلى جانب ضرورة محاسبية المسئولين عن إدارتهم للمواهب، في حين نجد التقسيم الثاني يشير إلى أهمية اكتشاف الموهوبين والعمل على تأهيلهم وتنميتهم من خلال نوعين من التدريب الداخلي في بيئة العمل الفعلية والتدريب الخارجي .

بينما جاء التقسيم الثالث ليضع سبع خطوات لإدارة المواهب ركز فيها على توضيح دور القيادات العليا في إدارة المواهب وأكد على ضرورة جذب المواهب واستقطابهم وتنميتهم والاحتفاظ بهم داخل المنظمة.

ويؤكد التقسيم الرابع على وجود بيئة عمل داعمة ومشجعة لإظهار المواهب وضرورة مكافأة أصحاب المواهب والبحث عن مواهب جديدة أو شرائها من المنظمات المنافسة لضمان جودة الأداء. ويشير كل من التقسيم الخامس والسادس إلى ضرورة تحديد فجوات المواهب من خلال عمل مقارنات بما تحتاجه المنظمة من كفاءات لتحقيق اهدافها، وأثر التغذية الراجعة على ممارسات الموهوبين وتميز المنظمة ككل.

وبتطبيق ذلك على الجامعات فإنه يمكن تلخيص خطوات إدارة المواهب على النحو التالي:-

- وضع معايير لقياس الموهبة والحكم على العاملين والقيادات بالجامعة.
- تقييم الوضع الحالي بالجامعة لتحديد احتياجاتها من المواهب.

- تحديد واكتشاف المواهب داخل الجامعة من خلال الاستعانة بتقارير الأداء.
- جذب واستقطاب المواهب من المنظمات المنافسة.
- وضع خطة لتنمية المواهب والاحتفاظ بهم داخل الجامعة.
- التغذية الراجعة باستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء والممارسات الجيدة واستثمار وقت وجهد القيادات الجامعية في إدارة المواهب لتحقيق التميز للجامعة.

ولنجاح الجامعات كبقية المنظمات فى المستقبل فى إدارة مواهبها يجب أن تكون الأفضل فى ترويج نفسها والعاملين فيها من أعضاء هيئة التدريس وغيرهم عن طريق بناء قوة فريدة تميزهم وتصل بهم إلى قمة الموهبة التي تلبي حاجات سوق العمل، خاصة الأفراد العاملين فى منتصف مسارهم المهنى حيث إن ذلك يمثل أهمية أكبر لجذبهم مع اختلاف خلفياتهم الثقافية والتعليمية وتعمل على إطلاق طاقاتهم ليكونوا أكثر ابداعاً وابتكاراً.[٥٢]

خلاصة القول، أن الدور الأساسي لإدارة المواهب يتحقق من خلال المنظمات الناجحة التي سوف تركز أكثر على بناء قوى وفريد للعاملين فيها يتضمن سمات الفرد الموهوب، وتستخدم تعريف دقيق ومحدد للموهبة الحرجة / الحاسمة التي يجب أن تكون موجودة في هذه المنظمات بحيث يتوفر لديها مخزون أو رصيد من المواهب تعتمد عليه في تحقيق أهدافها.

٣- استراتيجيات إدارة المواهب

لقد حدثت تغيرات سريعة أثرت في محيط العمل، جعلت من المورد البشري أهمية كبيرة للجامعات في المستقبل، حيث إنه يسهم في صناعة

التميز والتغلب على الجامعات المنافسة، لذا تركز معظم المنظمات ومنها الجامعات على تطبيق الاستراتيجيات لإدارة مواهبها، وهي:- (٥٣)

أ- **تحديد واختيار العناصر الناجحة**، يتم تحديد واختيار العناصر الناجحة من العاملين داخل المنظمة، عن طريق وضع جدول لاكتشاف المواهب وتحديد الممارسات المختلفة للتعامل معهم والاستفادة منهم بالحفز واستثارة الدوافع من أجل الإبقاء عليهم والاحتفاظ بهم.

ويتم ذلك عن طريق متابعة درجة توافق المرشحين لشغل المناصب مع بيئة العمل بملاحظة سلوك المرشح للوظيفة في موقع العمل ودرجة تفاهمه مع العاملين في الإدارة التي يعمل بها، وكذلك تحديد متطلبات شغل الوظائف بالمنظمة كوسيلة للحصول على المواهب من خلال تحديد السمات التي تتوافر في شاغل الوظيفة بمشاركة العاملين القدامى بالمنظمة، ثم تصنيف المنظمات المنافسة ودراسة درجة انتماء الفرد الموهوب لها. فإذا كانت ضعيفة يتم اجتذاب العاملين الموهوبين.

وعليه يجب أن تدرك المنظمة أهمية اختيار المواهب والكفاءات داخلها وإدراك أنها ليست حكراً على منصب إداري أو قسم معين بالمنظمة.

ب-**تنمية ووضع الكفاءات في المناصب المناسبة**، يتم تنمية ووضع الكفاءات العالية في المناصب الرئيسة والمهمة والمناسبة لقدراتهم بالمنظمة من خلال وضع خطة لإدارة هذه الكفاءات (المواهب) ووضع آليات نجاحها عند التطبيق في الواقع الممارس، وكذلك تحديد التحديات التي قد تواجههم.

ج- **تخصيص الموارد،** يتم تخصيص الموارد اللازمة للعاملين على أساس مساهماتهم للمنظمة وإمكانية نجاحهم، وتوفير الخبرة التنظيمية لهم من خلال الاستعانة بالعناصر الفاعلة في العمل لضمان بقائهم داخل المنظمة واستمرارية العطاء من جانبهم وتحقيق الميزة التنافسية تجاه المنظمات الأخرى.

لذا ترصد المنظمات الميزانيات للاحتفاظ بمواهبها، وعلى الجانب الآخر تركز المنظمات على تطوير قياداتها من خلال التخطيط للتدريب الهادف ونقل المعرفة بين العاملين القدامى والجدد.

د- **جذب المواهب الخارجية للعمل بالمنظمة،** تعتمد هذه الاستراتيجية على جذب العناصر الموهوبة من خارج المنظمة، والاستعانة بالعناصر الأجنبية أيضاً، مما يضمن الحفاظ على المواهب من داخلها ومن خارجها.

ففي فبراير عام ٢٠٠٤ طرحت مبادرة تهدف إلى جذب العمالة الأجنبية للعمل في اسكتلندا، وفي الوقت نفسه مساعدة المهاجرين للعودة إلى ديارهم، وتحديد مسئولياتهم وحقوقهم والتأكد من تلبية احتياجاتهم خاصة المهاجرين الجدد وأصحاب العمل، وإقناع المنظمات باتخاذ التدابير المناسبة مثل التوظيف والعمل ضمن مخطط معين ومحدد، كما قامت المانيا بوضع خطة لتوظيف المواهب الشابة والعلماء والحفاظ عليهم، مع زيادة التمويل والتوسع في دعم برامج الشباب الموهوبين، حيث اعتمدت المنظمات على تقديم تعزيزات متنوعة للتأثير على أداء العاملين مباشرة وتحسين العائد من كل وظيفة مثل الحوافز والعلاوات وتقديم التدريب والتنمية المستمرة لقدراتهم، وقد تم مراعاة أن تكون الخطة الموضوعة مرنة بحيث تتضمن توظيفهم والتنويع فيما يسند إليهم

من أعمال، وفي الوقت نفسه الاعتراف بمواهبهم، وأن تشتمل الخطة على أفضل الباحثين لتنميتهم خلال فترات قصيرة كل عام.(٥٤)

لذا فإن إدارة المواهب تعد الوسيلة الفعالة لمساعدة الدول على الاستفادة بأكبر عدد من العلماء الأكفاء العاملين خارجها، وفي الوقت نفسه توظيف واستثمار المواهب الموجودة داخلها.

وعلى وجه العموم فإن استراتيجيات إدارة المواهب تهدف إلى الحفاظ على العقول المهاجرة، بحيث يتحول الأمر من هجرة العقل إلى تداول العقل حتى يتم الاستفادة من المعرفة العالمية والاستفادة من المواهب العاملة داخل البلاد دون انتقالها من بلد إلى آخر.

وقد بدأ هذا الاهتمام في الكثير من دول العالم نتيجة زيادة تنقل الأفراد من ذوي المهارات العالية خاصة في أمريكا وكندا والمانيا واستراليا، وعليه تبنت تلك الدول استراتيجيات معينة لإدارة مواهبها عن طريق: (٥٥)

- **الاستفادة من العناصر/المواهب الأجنبية الموجودة بالبلد**، يمكن أن تتخذ الحكومات خطوات نحو الوصول إلى مجتمع مستقر بعيدا عن التوتر والقلق بشأن هجرة العقول وذلك عن طريق إشراك المهاجرين فى الجهود الوطنية فى هذا الشأن، وقد قامت هونج كونج بتبنى المواهب الأجنبية وتدريبها والأستفادة منها لإحياء اقتصادها، وذلك عن طريق استخدام الفيديو كونفرانس وبالتعاون مع المنظمة الكندية لتشجيع وتدريب الطلاب على مواصلة حياتهم العملية.
- **دراسة تأثير هجرة العمالة على الدول فى المستقبل**، تؤثر هجرة العمالة تأثيراً كبيراً على الدول المستقبلة لها، وقد يكون هذا التأثير إيجابيًا أو سلبياً يتمثل فى إمكانية إزاحة وتشريد العمالة

المحلية وطردهم من الوظائف وتغير الأجور، ولكن من الملاحظ كثرة تنقل العمالة خاصة المهاجرين، فلذلك يجب العمل على جذبهم والاحتفاظ بهم من خلال التخطيط الجيد لتوظيف مواهب المنظمة.

- **تنمية المواهب فى العمل**، لقد أصبح تنمية المواهب الجيدة فى العمل ضرورة يجب التركيز عليها لتحسين الأداء وبناء فرق عمل قوية، بالإضافة إلى تشجيع الاتصال والتفاعل بين الرئيس (مدير، رئيس قسم، ...) والعاملين معه ليتمكن من اكتشاف الموهوبين منهم وتنميتهم مما يضمن الحفاظ على مواهب المنظمة ،

وهذا يستلزم مايلي:

١- رئيس مقتنع بالتنمية.

٢- مرؤوسين راغبين فى التعلم.

٣- تقنيات تدريبية عالية الكفاءة.

٤- الثقة بين الطرفين.

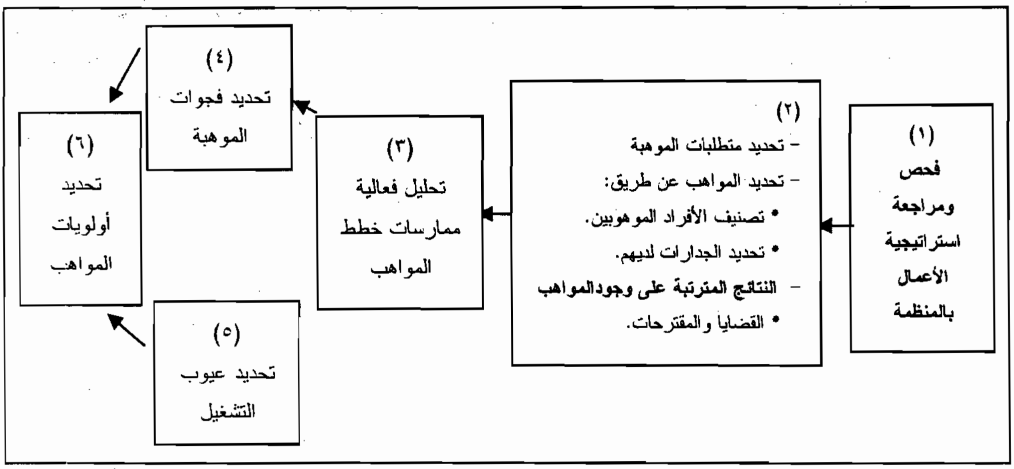
- **دعم قادة المستقبل**، ويتم ذلك عن طريق تحديد المواهب من خلال مجموعة المديرين الموهوبين من داخل المنظمة بدلاً من الاعتماد على فكرة الإعلان وإجراء المقابلات الشخصية لاختيار أفضل العناصر المطلوبة للوظائف القيادية.
- **الاحتفاظ بالمواهب**، تعاني المنظمات الكبرى والشركات من غياب القيادات الموهوبة، وكذلك صعوبة الحصول عليهم والاحتفاظ بهم، ففي الشركات التي تقدم أفضل الأجور والحوافز تحتاج إلى الاحتفاظ بالمواهب من خلال الاعتماد على استراتيجيات مثل الإعاشة وتقديم المكافآت.

- **استثمار طاقات الموهوبين**، دراسة الحالات الملتزمة والتي ترغب في أن تصبح قيادات ناجحة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة ودعم وتعظيم أداء العاملين فيها وتعزيز العمل وخفض التكاليف ومد جسور من التفاهم بين المنظمة والموهوبين.
- **الإبقاء على العمالة من الكفاءات**، عند زيادة أعداد العاملين غير الأكفاء في المنظمات يكون لزاماً عليها إيجاد حل لهذه المشكلة من خلال إجراء دراسات حالة على أفراد ناجحين وعمل احصاءات تشمل النواحي الفنية والتمييز الوظيفي ودورة العمل، وتطبيق استراتيجيات لتقليل دورة العمل لضمان الإبقاء على الكفاءات.
- **استخدام المواهب في تحسين الأداء**، يتطلب استخدام المواهب في تحسين الأداء ما يلي:
  - تحديد المسئول عن جذب المواهب والذي يقوم بتعيينهم داخل المنظمة.
  - تحليل الفروق الفردية بين العاملين.

وتشير أدبيات الإدارة إلى أن استراتيجيات إدارة المواهب التي ترتكز على التدريب والتنمية المهنية، يتوقع الفرد الموهوب أن توفر له المنظمة الفرص المناسبة للتنمية المهنية والتي تتلاءم مع مصالحه الشخصية والأهداف التنظيمية، وكذلك توفر الفرص للاستفادة من إمكاناته وطاقاته الكامنة.(٥٦)

لذا يستلزم دراسة آراء الأفراد الموهوبين لمعرفة كيفية تحسين مشاركتهم بالمنظمة، وبالتالي تحسين أدائهم مع مراعاة أسلوب الإدارة في إنجاز العمل، حيث إن الموهوبين يميلون إلى ترك المنظمة التي تطبق الأسلوب البيروقراطي في إدارتها.

ويشير البعض إلى ضرورة الربط بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجيات الأعمال بالمنظمة، والشكل التالي يبين ذلك.



شكل (٢)

العلاقة بين استراتيجية إدارة المواهب واستراتيجيات الأعمال بالمنظمة(٥٧)

يتضح من الشكل (٢) أن استراتيجية إدارة المواهب تستند على نتائج فحص ومراجعة استراتيجيات الأعمال بالمنظمة والتي على أساسها يتم تحديد احتياجات المنظمة ومتطلباتها من المواهب ووضع الخطط اللازمة ثم تحليلها لمعرفة مواضع الفجوات أو القصور في عمليات التشغيل لتحديد أولويات إدارة المواهب.

ويشير البعض إلى وجود استراتيجيتين لإدارة المواهب تعتمدان على توزيع الأفراد والأدوار، وهما:

- توزيع الأدوار تبعاً للأفراد، على أساس أنه توجد أدوار متفق عليها، ويتم تصنيف الأفراد وفقا لها.
- توزيع الأفراد تبعاً للأدوار، ويعتمد على تصنيف الأفراد بناء على عوامل ثابتة ومتجانسة مع سياق المنظمة.

وتسير الاستراتيجيتان على أساس:- (٥٨)

أ- **ترتيب وتصنيف الأفراد حسب أدوارهم**، ويتحقق ذلك من خلال عملية الاختيار والتوظيف والترقية والتعيين حيث يحدد المكان الملائم لشخص معين، ويكون الهدف استقطاب الأفراد المناسبين للأدوار التي سيتولونها بالمنظمة، ويتبع ذلك تعيينهم وترقيتهم بنفس أهمية استقطاب الموهبة التي تحتاجها المنظمة.

ب- **التعلم والتنمية**، بما يحقق تطويراً للاحتياجات الحيوية للمنظمة مع ربط ذلك استراتيجياً بقرار الاختيار، فقد يكون الأفراد المؤهلون للعمل غير متوفرين في سوق العمل، حينئذ فإن المنظمة تأخذ في اعتبارها أنها سوف تختار أفراداً قد يكونون أقل من حيث التأهيل مقارنة بالوضع الحالي، وبالمثل في القرارات الخاصة بالتعيين يتم الاختيار على أساس إعطاء الفرد فرصة ما للاضطلاع بدور جديد حيث إنه يحتاج إلى تنمية مستمرة لكي يكون أفضل.

ج- **التخطيط للتعاقب الوظيفي**، ترتبط إدارة المواهب بعملية التخطيط للتعاقب الوظيفي للعاملين داخل المنظمة بداية من الالتحاق بالوظيفة وحتى سن التقاعد، حيث يتم التركيز على مخزون المنظمة من المواهب. وتسعى المنظمات إلى محاولة ضمان أنها تمتلك الأفراد الذين يفضلون البقاء فيها ولا يتركونها وكذلك تمتلك الفرد الذي يوضع في المكان الذي ينجح فيه، وتتمثل المشكلة في أن معظم التغيرات التي تحدث للفرد في الوظيفة ماعدا التقاعد، تكون غالبا متوقعة، لذا فإن معظم المنظمات الناجحة والرائدة تعرف أنها تحتاج مساهمة الأفراد ذوي الكفاءات الذين يترقون إلى المناصب القيادية، وكذلك الإداريين الجدد وخريجي الجامعات والعاملين الآخرين الذين يمكن أو يستطيعون أن يتولوا منصبا يجعلهم أكثر مسئولية في حالة الضرورة.

ويعد تطوير التعاقب أحد المداخل التي تميز هذا الأسلوب للتعاقب، والذي يكون أكثر من محاولة لاختيار الفرد المناسب للمنصب بل إن مدخل تطوير التعاقب يعتمد على أن المنظمات تحتاج إلى المرونة في الاختيار والتي تتطلب وجود مدى واسع من الاختيارات مع الأخذ في الاعتبار اتجاه البعض إلى رفض أو ترك مناصبهم، وعليه فالمنظمات تحدد الأفراد الذين يتم ترشيحهم لشغل الوظائف المتوقع فراغها أو الذين يتركون المنظمة مع وجود قدر من المرونة في الاختيار.

أما التخطيط الذي يهدف إلى التمييز في المعاملة والممارسات بين البيض الذكور من الإداريين الذين تتاح لهم فرص الترقي وبين النساء أو الأقلية العرقية التي يمكنها القيام بهذا الدور ولا تحظى بالتقدير المناسب، فإنه يعمل ضد مصلحة المنظمة ويهدم فكر التخطيط الجيد للتعاقب الوظيفي.

د- **التوجيه المهني(الوظيفي)**، فالعديد من الأفراد يرحبون بالدعم في صنع اختياراتهم المهنية، لأن التنمية تتيح لشباب العاملين الفرصة لتجهيز أنفسهم لمختلف الأدوار المحتملة مستقبلاً، فالعالم يتغير بسرعة وعلى الأفراد أن يدركوا أن الأدوار الحالية سوف لا تكون كما هي في المستقبل، وهذا يجعل الفرد يتحرك في مختلف المواقع ليتم ترقيته، كما أنه يستطيع رفض الترقيات إذا كان لا يرى فرصا للتنمية في الدور المعروض عليه.

هـ- **تنظيم الأدوار تبعا للأفراد**، توجد طرق مختلفة تتعلق بتنظيم الفرد تبعا للدور، كما توجد بعض الطرق في تلك الأدوار يمكن أن تدار من خلال تنظيم الأدوار تبعا للأفراد واحتياجاتهم.

و- **تصميم المنظمة**، يرتبط بما إذا كانت المنظمة توفر فرصاً لتنمية

المسار الوظيفي للأفراد الموهوبين بها مما يجعل البعض ليس لديهم الرغبة في البقاء والعمل بها.

ز- **تصميم الدور**، ويشير إلى معلومات أكثر مما تحتويه بطاقات الوصف الوظيفي، حيث يشمل الدور العلاقات مع الآخرين بالإضافة إلى قائمة المهام والمسئوليات التي تكون متضمنة في توصيف الوظيفة المثالي.

ح- **المنح**، وقد تكون أكثر أهمية وأثراً في نفوس العاملين، حيث تستخدم هذه المنح في الإبقاء على المواهب.

ط- **بيئة العمل**، وتعني أن يتم دعم الأفراد العاملين بالمنظمة في وظائفهم من خلال مساندة الزملاء ومساعدتهم لحل ما يواجههم من مشكلات.

ي- **طرق العمل**، الطرق التي تستخدم في المنظمة قد تدعم أو تعوق عملية التنمية على سبيل المثال، الإداري الذي يعمل في إطار من الروتين الذي يحاصره ويقصره في العمل على جزء من المشكلة، مما يجعله غير قادر على التعلم.

وحتى تكون استراتيجيات إدارة المواهب فعالة يستلزم أن ترتكز على ما يلي:- (٥٩)

أ- جذب الموهبة الممتازة، وهذا يتطلب الإعلان عن احتياجات المنظمة ومواصفات شاغل الوظيفة المطلوبة مع وضع برنامج لاستقطاب وجذب المواهب الجديدة.

ب- التركيز على تجميع المواهب، من خلال :

- التخطيط للقوى العاملة.
- فهم السوق الخارجي من حيث التصنيف والتوظيف.
- جمع المعلومات المباشرة حول المرشحين لشغل الوظائف.

- غربلة أو تنقية المرشحين للوظائف.

ج- انتقاء / اختيار المواهب، وهذا يتطلب:

- وجود أدوات وطرق متنوعة لانتقاء أفضل العناصر .
- استخدام أفضل الطرق للاختيار لضمان أن المرشحين المطلوبين هم من تم الاتفاق عليهم.
- وضع علامة مميزة على المرشح المطلوب من ذوي الموهبة مما يساعد المنظمة في جذب والاحتفاظ بالأفراد الأفضل لنجاحها وتقدمها، مما يضمن العناية المستمرة والصحيحة بهم خلال عملهم بها ويقلل في الوقت نفسه من التغيير الوظيفي.

د- الاحتفاظ بالمواهب، ويتحقق ذلك من خلال:

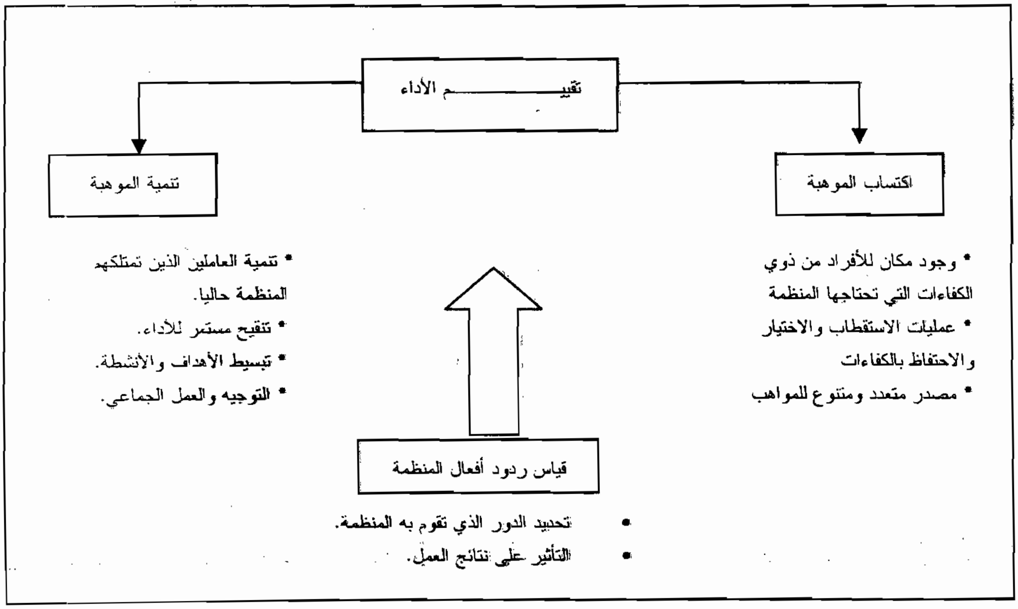
- استقطاب الأفراد الذين ترغب المنظمة في الاحتفاظ بهم من البداية.
- تنمية الموهوبين وتطوير أدائهم بطريقة سليمة وفعالة.
- الاحتفاظ فقط بمن تريد المنظمة الاحتفاظ بهم.

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن العمل الأساسي لإدارة المواهب يتمثل في:

- تحديد الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة من حيث المعرفة والمهارات والاتجاهات لتنفيذ العمل.
- تحديد الكفاءات التي تمتلكها المنظمة حالياً.
- معرفة واكتشاف الفجوات الحالية والمستقبلية في القدرات والكفاءات.
- إدراك قيمة إدارة المواهب في صنع مستقبل المنظمة، وفي مساعدتها على التمييز بين الأداء الفعلى للفرد والجهد الكامن، أي تحديد ما الذي يمكن أن يقوم به الفرد وقادر عليه في المستقبل،

وهذا يتطلب الاستدلال عليه عن طريق التخمين أو التنبؤ بالاسهامات المستقبلية المتوقعة بناء على ما هو متوفر من البيانات الحالية.

كما يشير البعض الآخر إلى وجود استراتيجيات لإدارة المواهب تعتمد على أداء الفرد والجهد الذي يمكن أن يبذله مستقبلاً، والشكل التالي يوضح ذلك.(٦٠)



شكل (٣)

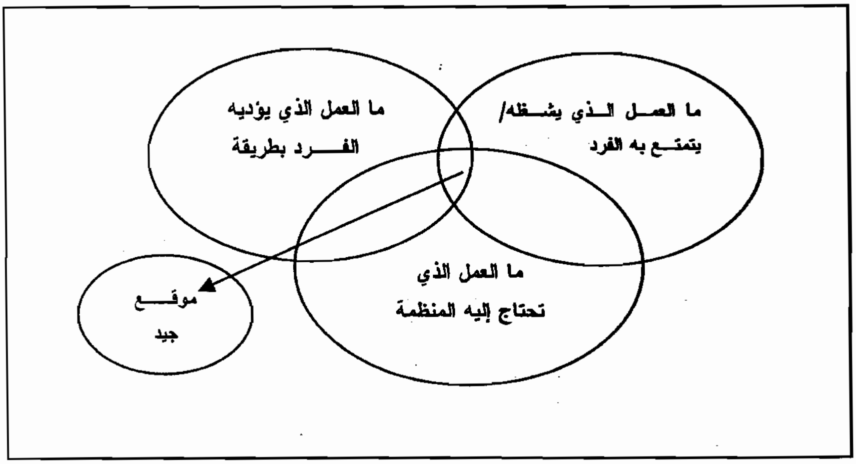
استراتيجية إدارة المواهب

يلاحظ من الشكل (٣) أن استراتيجيات إدارة المواهب التي تعتمد على أداء الفرد والجهد الذي يبذله تركز المنظمات على طرق تقييم الأداء الحالي للفرد مع خلق عمليات لتحديد الجهد المتوقع أن يبذله مستقبلاً، وبناء عليه يتم تنمية الأفراد الذين تمتلكهم فعلياً تلك المنظمات.

فالمنظمة الناجحة تقوم بتقييم حاجاتها المستقبلية والأدوار المتوقع القيام بها، ثم تحديد الأفراد والمكان المناسب وتتم المزاوجة بينهما وفقا للمؤشرات التالية: (٦١)

- أن تكون الوظيفة الأفضل للفرد المرشح.
- أن يكون العمل ممتعا وساراً للفرد.
- أن يشارك الفرد في عمل أساسي وجوهري مؤثر في المنظمة.

ويتحدد الموقع الجيد والمناسب الذي يجب أن يشغله الفرد في المنظمة الذي يظهر معه الشخص الموهوب وتتحقق إدارة المواهب من خلال امتلاك الفرد المناسب الذي يجمع بين الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب ويفعل الأشياء الصحيحة، والشكل التالي يوضح هذا الموقع الجيد.



شكل (٣)

تحديات إدارة المواهب

يتضح من الشكل السابق أن التحدي الحقيقي أمام المنظمات، وكذلك الجامعات لإدارة مواهبها بفعالية يتمثل في كيفية المزاوجة بين أدوار

الفرد واحتياجات المنظمة ليصل كل شخص للمنصب والعمل الذي يبدع فيه. فإدارة المواهب ليست استقطاب أفراد جيدين أو محبوبين ولا تعبر عن ترقية تستند على تولي منصب أو الحصول على مكانة متميزة داخل المنظمة.

خلاصة ما سبق أن استراتيجية إدارة المواهب في الجامعات كإحد منظمات المجتمع تبدأ بتحديد المواهب وجذبهم والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم سواء كان أعضاء هيئات التدريس الموهوبون من العاملين داخل الجامعة أو يعملون في الخارج، وفي هذه الحالة يتم إغرائهم للعودة إلى الوطن وفي الوقت نفسه ملاحقة العقول المهاجرة في البلاد الأجنبية والعمل على جذبهم لتقليل هجرة العقول بتعظيم الاستفادة منهم.

٤- دور القيادات في إدارة المواهب

تعتبر وظيفة القيادات داخل المنظمات بناء قاعدة للمواهب، فالقائد يعد المسئول عن تنمية المواهب، وهذا يتطلب أن يمتلك مهارة إدارة تلك المواهب بفاعلية داخل منظمته بجانب المهارات الإدارية الأخرى كالتخطيط الاستراتيجي ...إلخ

ومن هنا يتحدد دور القيادات في اكتشاف العناصر الموهوبة وتهيئة البيئة المناسبة لتشجيعهم على العمل المبدع، وكذلك الاحتفاظ بهم وتنميتهم من خلال توفير الفرص لتلك المواهب للحصول على الخبرات والمهارات الجديدة.

إن وجود قيادات موهوبة يجعل من إدارة المواهب أولوية أولى من أجل تحقيق التفوق والتميز في العمل من خلال تخصيص الوقت والجهد لتعزيز تلك المواهب ومساعدتهم على الابتكار بالإضافة إلى اعتبار أن إدارة المواهب جزء أساسي من عملهم كقيادات مهمتهم الأساسية توفير بيئة عمل تدعم وتنمي المواهب، فالقائد الفعال والكفء هو الذي ينظم

الموارد البشرية والمادية ويوظفها ويتابع مدى ارتباطها بتحقيق أهداف العمل، لذا فإن قيادة المواهب تستند إلى ثلاثة مرتكزات هي: (٦٢)

أ- القدرة على تحليل الجوانب المختلفة للأداء والتخطيط لتحسينه.

ب- التركيز على نوعية الخدمة المقدمة للعميل مع الاهتمام بالعمل أيضاً.

ج- القدرة على الاحتفاظ بالهدوء في المواقف التي تمثل ضغطاً على القائد، والتحكم في العواطف.

إن الموهبة تحتاج إلى ممارسة ليصبح أداء الفرد الموهوب مرتفعاً وجيداً، ففي المنظمات التعليمية كالجامعات يتم التركيز على القيادات التي يتحدد نجاحها من خلال جهدها لتعزيز بيئة التعلم وتنمية قدرات أعضاء هيئات التدريس وجميع العاملين بالجامعة من الموهوبين على كافة المستويات التنظيمية.

وحتى يتمكن القائد من الاهتمام بالعاملين الموهوبين في منظمته عليه أن يجيب على الأسئلة التالية: (٦٣)

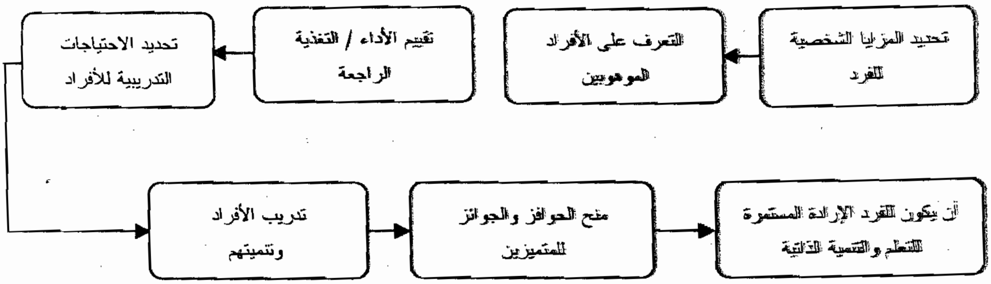
- هل تمتلك منظمته مبادرات فعالة ومحددة لإدارة المواهب؟
- هل المبادرات الحالية لإدارة المواهب تمثل أولوية لدى المنظمة؟
- ما المجالات التي تحتاج إلى تحسين في مبادرات إدارة المواهب؟
  - الرؤية والرسالة.
  - ثقافة المنظمة وقيم العمل السائدة بها.
  - تبني سياسات تشجع على تطوير المسار الوظيفي، والتنمية المهنية.
  - تحديد الفجوات بين مستوى كفاءة شاغل الوظيفة الحالي والمرشح لشغلها.
  - خلق بيئة عمل تشجع على الالتزام والانتماء للمنظمة.

- من المسئول عن استقطاب الأفراد الموهوبين والاحتفاظ بهم؟ هل تتيح المنظمة فرصا للنمو وتحسين الأداء أمامهم؟
- هل تمتلك المنظمة أفراداً مسئولين عن فحص استراتيجيات إدارة المواهب بها؟

وبذلك تكون مهمة كل مدير داخل إدارته أو منظمته أن يقوم بتنمية قدرات ومهارات الموهوبين، ويكون منوط به أيضا جذب المواهب الممتازة والاحتفاظ بهم.

ويتولى مدير المنظمة مهمة صقل المواهب الموجودة بمنظمته عن طريق: [٦٤]

- التعرف على مواهب الأفراد العاملين بالمنظمة.
- إدارة الأفراد الموهوبين.
- اكتشاف المواهب الأخرى لدى العاملين داخل المنظمة وتوظيف مواهبهم لمصلحة المنظمة وتطويرها، فقد يكون لبعض الأفراد المشتغلين في أنشطة معينة داخل المنظمة كالعمل الإداري مواهب غير مستغلة، وعليه فإن اكتشاف المواهب لدى هؤلاء الأفراد يؤدي إلى تطوير مستقبلهم المهني وتقوية وتعزيز قدرة المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها.
- العمل على إظهار المواهب والمساعدة في تنميتهم.
- التركيز على إسهامات الأفراد لا شخصياتهم، فقد يتسم البعض بعدم الطاعة، وعدم النظام وكثرة المتاعب، وكثرة المطالب، وعدم التجانس والاتفاق ولكنهم قد يكونون أكثر إنتاجية للمنظمة، والشكل التالي يوضح دور القيادات في تنمية وصقل المواهب داخل المنظمات. [٦٥]



شكل (٤)

دور القيادات في تنمية وصقل المواهب داخل المنظمات

يتضح من الشكل (٤) دور القيادات في المنظمات ومنها الجامعات، والذي يتمثل في اكتشاف الموهوبين وتحديد احتياجاتهم التدريبية وتشجيعهم على التنمية من خلال تقديم الحوافز للمتميزين منهم.

وبذلك يمكن القول بأن إدارة المواهب ترتبط بفاعلية الجامعة في التخطيط لمواردها البشرية حيث يكون التركيز على عمليات التدريب وإعادة تأهيل أعضائها كمدخل لإدارة مواهبها.

فالمديرون يهتمون ويركزون على إدارة المواهب بالمنظمة، حيث يقومون بتوظيف الممتازين وليس ذلك فقط بل يشمل أيضا اجتذاب واستقطاب المواهب من المنظمات الأخرى، وكذلك يمكن الاستعانة بأفراد من خارج البلاد مع مراعاة أن الفرد القادم من ثقافة مغايرة قد لا يتكيف مع الثقافة الجديدة. (٦٦)

ويضاف إلى ما سبق أن القيادات الجامعية تقوم ببذل المزيد من الجهد للاحتفاظ بالمواهب لضمان استمرارهم في العمل مما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة وعلاقات جيدة بين أفراد المجتمع الجامعي بالإضافة إلى المعاملة العادلة للجميع، وهذا يتطلب امتلاك الجامعة كمنظمة كبقية المنظمات للمواهب التي تحقق أهدافها من خلال تتبع

دورة حياة الفرد بداية من الاستقطاب وحتى سن التقاعد، كما تستفيد القيادات الأكاديمية والإدارية بالجامعة من التكنولوجيا في معرفة المهارات والقدرات الموجودة بها، وفي تحديد المرشحين لشغل الوظائف والمناصب المختلفة خاصة القيادية.

لذا تخصص المنظمات بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص جزء من ميزانيتها لتدريب القيادات الموهوبة والإبقاء عليهم، بالإضافة إلى أن اختيار تلك القيادات يتم على أساس رعايتهم للمواهب.

وفي هذا الإطار يتوقع المرؤوسون الموهوبون من قياداتهم ما يلي: [٦٧]

- أن تتطابق القرارات التي يتم اتخاذها مع قيم المنظمة وأهدافها.
- توفير فرص التنمية المهنية التي تتلاءم مع مصالحهم وأهدافهم الشخصية.
- تحفيزهم على المشاركة والتفكير الابتكاري.
- تشجيعهم على الاستمرار في العمل داخل منظماتهم.
- توفير بيئة عمل مشجعة ومحفزة على التعلم المستمر.
- أن تلبي خطة التنمية المهنية حاجاتهم الشخصية وتشجعهم على مواصلة تطوير أدائهم.
- تنمية سلوك المواطنة، مما يجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهد الإضافي لتحقيق الأهداف.

وبناء على هذه التوقعات يتطلب من القيادات تبني نمط قيادي يشجع على تحقيق الأهداف، فقد اثبتت إحدى الدراسات أن النمط البيروقراطي يعرض المواهب للخطر، حيث يؤثر على مشاركتهم داخل المنظمة كما حدث في بعض الدول كاستراليا وسنغافورة وماليزيا.

ففي ماليزيا يوجد ٤٧% من العاملين داخل المنظمات – مواهب معرضة للخطر– لديهم رغبة في ترك العمل نتيجة الأسلوب المتبع في الإدارة/ النمط القيادي، حيث يميل الموهوبون إلى ترك المنظمات ذات النمط التسلطي في الإدارة وتجنب المخاطر والتعليمات الرسمية المترتبة على ذلك، لذا اهتمت البحوث والدراسات الدولية بآراء الأفراد الموهوبين والعمل على تحسين مشاركتهم وتحسين الأداء الكلي للمنظمة. (٦٨)

وتشير إحدى الدراسات إلى أن ٨٠% من عينة القيادات الذين تم استطلاع آرائهم لا يهتمون بإدارة المواهب في منظماتهم، على الرغم من تأكيدهم على أهمية وجود تلك المواهب، وقد تم تصنيف القيادات وفقا لهذه الآراء كما يلي:– (٦٩)

أ– مديرون للمواهب، وهم المديرون الذين يحافظون على الموهوبين في منظماتهم ويمثلون ٢٠%.

ب–مديرون مهدرون للمواهب، وهم المديرون الذين يستبعدون المواهب في منظماتهم، ويمثلون ٣٠%.

ج–مديرون لا يكترثون بالمواهب، ويمثلون ٥٠% من المديرين الذين يتركز اهتمامهم على أعمال ومهام أخرى غير إدارة المواهب ويعتبرون أن أمر المواهب ليس من اختصاصهم.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه توجد مجموعة اعتبارات يجب مراعاتها عند الحديث عن المواهب، مثل:–

١) أن البحث عن الأفراد الموهوبين يقتصر على العاملين بالفعل داخل المنظمة.

٢) أن الفرد الموهوب يخضع لنفس المعايير التي يخضع لها الفرد غير الموهوب من ناحية المرتب والأداء، وأن تميزه لا يتخذ سبباً لتمييزه عن بقية العاملين العاديين .

٣) أن الخبرة والتدريب والمكافآت وحدها كفيلة بتحويل الأفراد العاديين إلى موهوبين.

في حين نجد أن المديرين الذين يركزون على بناء رأسمال المنظمة البشري يعتمدون على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية والبحث عن المواهب داخل المنظمة وخارجها والعمل على اجتذابهم للعمل بها، وتقوم هذه المنظمة بالعمل على جذب المواهب ومنعهم من ترك الوظيفة والعمل في منظمة أخرى منافسة من خلال تقديم مزيج تسويقي مناسب لعملائها لتجتذبهم إليها، وفي الوقت نفسه تقدم مزيجاً تعويضياً للعاملين فيها تضمن به استمرارهم بالوظيفة، ويشمل الراتب والمكافآت والأجازات والحوافز وأسلوب التعامل

وعليه فالمنظمات التي تسعى إلى جذب المواهب والحفاظ عليهم تقدم لهم مزيجاً تعويضياً، يتمثل فيما يلي:(٧٠)

- المعاملة المميزة، التي تشعرهم بإنجازاتهم حتى لا يتسربوا إلى المنافسين.
- القيام بمهام تتحدى ذكائهم، بأن يكلف الموهوب بالمهام التي تحتاج ابتكار واتخاذ قرارات سريعة.
- تطوير المهارات واكتساب الخبرات، بإعطاء الفرد الفرصة للارتقاء بقدراته ومهاراته وصقل مواهبه
- الاستقلالية والمرونة، بأن يمنح الموهوب حرية واستقلال أكبر في العمل مع مرونة في تحديد ساعات العمل لأنه يعمل في إطار غير تقليدي وحتى لا يتحول إلى فرد عادي.
- تقديم تسهيلات أفضل من المنافسين، وهذا يتطلب معرفة ما يقدمه المنافسون من تسهيلات ويصمم المزيج التعويضي بنظرة تسويقية.

- العدالة في التقييم، يتم تقييم الموهوبين وفقا لإنجازاتهم الحالية والمستقبلية، وهذا يتطلب تصنيف العاملين إلى عاديين ومتميزين وذوي أداء منخفض ثم يكافأ أصحاب الأداء المتميز ويتم تجنب معاقبة ذوي الأداء العادي في حين يتم معاقبة ذوي الأداء المنخفض جداً.

ويستطيع المدير تنمية الموهوبين داخل إدارته على النحو التالي: (٧١)

- تشجيع الموهوبين على التنقل بين فرق العمل وتكليفهم بمهام جديدة ليكتسبوا مهارات جديدة في وظائف مختلفة مما يتيح لهم فرص التعلم وعدم الشعور بالملل ثم ترقيتهم لوظائف أعلى.
- تطوير مواهبهم، بأن يكون كل موهوب مسئولاً عن إدارة مشروع كامل ليشعر بالاستقلالية والحرية وينمي مهارات إدارة الوقت وحل المشكلات....إلخ.
- تنمية النضج الشخصي، بمعنى أن يكتسب الموهوب موهبة النضج الشخصي من خلال الخبرة والتعامل مع الآخرين والتجربة والخطأ وإعطاؤه فرصة للتصحيح دون معاقبته وتركه ليتحمل النتائج وحرية الاختيار.
- استثمار المواهب، عن طريق حفز الفرد الموهوب معنوياً ومادياً.
- تطعيم الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة بالموهوبين، عن طريق التوزيع العادل للموهوبين على الإدارات والأقسام حتى ينشروا ثقافة الأداء المتميز بين العاملين.

ويقوم مدير المنظمة باختيار العاملين معه وفقا للقواعد العلمية التي تنص على: (٧٢)

- اختيار الأفراد الذين يختلفون عن شخصية المدير، حيث يتم اختيار وتعيين من لا يشعر المدير بالراحة معهم ومن ينتقد نظام العمل بالمنظمة، وهذا يحقق قدراً من التوازن في مواهب العاملين وقدراتهم مما يضمن التكامل في جميع السمات الوظيفية والشخصية لأن المديرين الذين يختارون من يرتاحون إليهم ينتهي بهم الأمر إلى تكرار نفس الأفكار والأخطاء . لذا من الضروري اختيار من هم مختلفون عن المدير سواء من حيث السن والمنطقة التي يسكن فيها والجامعة الذي تخرج منها.
- اختيار الأفراد الذين يدافعون عن أرائهم بقوة، ويعترفون بأخطائهم بسهولة حيث إن هؤلاء يستطيعون التمييز بين الصواب والخطأ، وفي الوقت نفسه يفضلون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.
- توظيف الموهوبين والاحتفاظ بهم حتى لا يتركوا المنظمة ويعملوا في منظمة أخرى منافسة .
- اختيار الأفراد الذين يفضلون العمل طبقا لأسلوبهم الشخصي وليس طبقا لنظام العمل لأنهم يتمتعون برؤية قوية ومختلفة عن السائد ويستخدمون تلك الرؤية لمعرفة أوجه القصور في المنظمة.

ويفضل أن يتولى معظم العاملين الموهوبين المناصب الإدارية والإشرافية لأن أغلب مواهب هذا المستوى تتصل بالفعالية الشخصية والقدرات القيادية والمهارات المطلوبة لا تكون عرضة للتآكل السريع مع مرور الوقت، ويكون دور الموهوبين في هذا المستوى أكثر تأثيراً على ثقافة المنظمة ككل، كما أن مواهبهم غير قابلة للتغير والتطور كما في المستوى التنفيذي والفني.

كما أن القائد الرشيد يركز على الاحتفاظ بالمواهب الجيدة التي تقود نتائج العمل، وهذا يتطلب الوقت والجهد على مستوى القيادات من الداخل وكذلك الدعم من خارج المنظمة، فالمنظمات الناجحة تربط بين من يملك الموهبة والقيادة الرشيدة التي تقود إلى التحسين المستمر للأداء، بالإضافة إلى تقوية قيمة العمل بروح الفريق واستقطاب معظم الأفراد الموهوبين وتعزيز المهارات للأفراد الحاليين وتنمية المواهب التي تخلق ميزة تنافسية طويلة ومستمرة. فالموهبة أهم شيء والطريقة الوحيدة للاستعداد للمستقبل لأنها تكتسب.

ويرتبط تطوير المواهب بتطوير القيادات وتحسين أداء كل من القيادات والعاملين، وبالتالي تعتبر من أولويات المنظمات تطوير عملية التوظيف وتطوير وتدعيم أداء العاملين وتعظيم العائد من الوظيفة. (٧٣)

خلاصة ما سبق أن دور القيادات في المنظمات ومنها الجامعات يتحدد في توفير الإمكانات والأدوات التي تدفع أعضاء المجتمع الجامعي نحو الأداء المتميز وإطلاق ما لديهم من قدرات وطاقات إبداعية، وفي الوقت نفسه وضع استراتيجية لتطوير وتنمية المواهب الموجودة داخل الجامعة واستقطاب المزيد من الموهوبين ذوي الأداء المرتفع والمتميز من خارج الجامعة.

ويتطلب ذلك تركيز القيادات على أربعة مجالات أساسية لتحسين برامج إدارة المواهب، وهي:- (٧٤)

- بناء مخزون من قيادات الصف الثاني.
- تبني ثقافة تشجع الأفراد على البقاء بالمنظمة.
- تحديد الفجوات بين الكفاءة الحالية للفرد والمرشح للوظيفة.
- تبني سياسات مشجعة على النمو وتوفير فرص للتنمية المهنية تمكن الفرد من تنمية مساره الوظيفي.

وعليه فإن تطوير وتحديث الجامعات يتطلب وجود رؤية جديدة وقيادات ذات مهارات وكفاءات تعترف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل، وتستخدم استراتيجيات لإدارة مواهبها كعامل إحداث تغيير في القرن ٢١.

خلاصة ما سبق أن نجاح إدارة المواهب بالجامعات يعتمد على نوعية الحياة الجامعية ويرتبط بشبكة من العلاقات الجامعية والنسيج الجامعي العام الذي ينعكس آثاره على الحياة الجامعية على سلوك أفراد العمل الجامعي نحو بعضهم البعض ومع أنفسهم من خلال نسق القيم والاتجاهات والطاقات التي تحكم العمل وتوجهه نحو تعميق الهوية الجامعية.

٥- تحديات إدارة المواهب وعوامل نجاحها

إنطلاقا من أن إدارة المواهب تهدف إلى تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات، والتى تتطلب تبنى استراتيجية أو مشروع لإدارة مواهبها يرتكز على التدريب والاحتفاظ بالمتميزين من ذوى الكفاءات. وعليه فالجامعة التى لا تمتلك زمام مواهبها تواجه العديد من التحديات التى قد تمثل معوقات أمام تطبيق مشروع متكامل لإدارة المواهب من أهمها وجود ثقافة تنظيمية داعمة لفكر إدارة المواهب خاصة ما يتصل بالطلاب.

وتتمثل أهم تلك التحديات فيما يلي: (٧٥)

أ- مدى مناسبة المشروع للمنظمة، من الضرورى التأكد من أن مشروع إدارة المواهب المقترح يناسب المنظمة وأنشطتها، وهذا يتطلب وضع إجراءات للتنفيذ مع اختيار الأعضاء الذين سيتولون عمل النظام والتنسيق بين الإدارات والوحدات.

ب- القيم السائدة بالمنظمة

قد تمثل القيم السائدة داخل المنظمة أحد التحديات التى تواجه تطبيق مشروع إدارة المواهب، لذا يجب ربط تعلم العاملين بأهداف العمل وتهيئة بيئة المنظمة لتشغيل المشروع .

ج- تنفيذ المشروع

غالبا تفشل الحلول المطروحة لإدارة المواهب نتيجة لأن التنفيذ يكون غير كاملا وغير مباشر أو بجودة غير كافية، ولمواجهه هذا التحدى يجب التركيز على تدريب العاملين بالمنظمة على تنفيذ المشروع خاصة ما يرتبط بالوقت المتاح والميزانية.

د- ضعف البنية التحتية، نتيجة لضعف الارتباط بين توافر المعلومات والبيانات حول المهارات المطلوب تنميتها وبين محتوى خطة إدارة المواهب، وعليه يجب تجهيز البنية التحتية لاستقبال المشروع وتكامله مع المشروعات الأخرى المطبقة بالمنظمة.

ويمكن تحسين إدارة المواهب فى المنظمات عموماً ومنها الجامعات من خلال مجموعة من عوامل النجاح وتحقيق التقدم لها، فالجامعات التى تستقطب مواهبها بنجاح تضمن أن خطط تنمية المسار الوظيفى تقابل الحاجات الفردية للعاملين بها وتشجعهم على الاستمرار فى تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالى تكون تنمية المسار الوظيفي أساس يقود إلى تحسين عملية استقطاب المواهب بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة المواهب تكون واضحة فى استقطاب الأفراد ذوي مستوى الأداء المرتفع والموهوب.

ما سبق يشجع الجامعات على الاستمرار فى التركيز على أفرادها الموهوبين والقيادات الخلاقة المبدعة التى تعمل على تهيئة البيئة المناسبة التى تؤدى إلى التقدم المستمر فى الأداء وتشجع على جذب

المواهب الأخري خاصة في ظل التطلعات والطموحات المختلفة للأجيال القادمة.

وعليه يمكن القول بأن الفرد يرغب فى البقاء بالجامعة التى تكون أكثر التزاما وإيجابية وتتبنى أسلوب مرن فى إداراتها وتتمتع بثقافة مشجعة وصحة تنظيمية.

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المنظمات، ومنها الجامعات فى ظل التوجهات المستقبلية للسوق، يرتكز على استقطاب المواهب وتحفيزهم على العمل وإتاحة الفرصة للقيادات لتقديم المبادرات التى تحقق عائداً سريعاً، ويتطلب ذلك: (٧٦)

أ- التنمية، وتشمل:

- تحديد فرص التدريب والمشروعات التى تنمى مهارات العاملين الموهوبين.
- تطوير الطموحات الوظيفية للموهوبين وكذلك توقعاتهم العملية.
- توفير فرص لحصول المواهب على خبرات جديدة.
- تطوير خطط التعاقب الوظيفى الرسمية.

ب- القيادة، وتشمل ممارسات تقوم بها القيادات ، وهى:

- الربط بين أهداف المنظمة واستراتيجية إدارة المواهب.
- شراء المواهب بوفرة.
- الوعى باحتياجات المنظمة .
- تشجيع بيئة التعلم المستمر والمتواصل.

ج- نمط الإدارة، وتشمل الممارسات التالية:

- وضع رؤية ورسالة واضحة محددة لتبنى المواهب.
- تحديد الأعمال ذات الأولوية المنخفضة أو غير الضرورية بهدف التقليل منها.

- وضع مخطط لتشجيع العاملين على التفكير وإنتاج أفكار إبداعية وجديدة.
- ربط الأفكار المطروحة بتحقيق أهداف المنظمة.
- توفير المزيد من الحرية لتمكين العاملين من التعامل مع ضغوط العمل.
- وضع تصور واضح يتضمن مواصفات العمالة المطلوبة للعمل بالمنظمة.
- ربط التصور السابق بثقافة المنظمة وصورتها الخارجية في المجتمع.

بالإضافة إلى وضع مجموعة من الأولويات لإدارة المواهب تضمن نجاحها، تتمثل في: (٧٧)

أ- وضع أساس لفكر المواهب بالمنظمة: من حيث تعريف الموهبة، القيم والمبادىء التي تحكمها، محتوى الأعمال واتجاهات السوق نحو المواهب.

ب- موقع إدارة المواهب بالمنظمة - إستراتيجياً أو تكتيكاً، من حيث القرارات والأعمال وكيف تصمم وتتكامل عمليات إدارة المواهب.

ج- تكامل الموهبة مع أعمال وأنشطة المنظمة وخططها، حيث يتم التركيز على تكامل إدارة المواهب مع نظام الإدارة الاستراتيجية وخطط التشغيل السنوية أو الفصلية (ربع سنوية) للمنظمة.

د- قيادة المواهب، بمعنى التركيز على جودة القيادة وتحديد الأدوار للمواهب .

هـ- فحص ثقافة المنظمة وعلاقتها بالمواهب، بمعنى تكوين لغة مشتركة داخل المنظمة وقيم تدعم فكرة وأهمية إدارة المواهب.

و- التقييم والمحاسبية، عن طريق تحديد مقومات الموهبة وقياسها وتقويمها ثم محاسبية الموهوبين على جودة أدائهم.

ز- عملية التصميم والتنفيذ، من حيث المسائل الخاصة بالأفراد والتكنولوجيا، ومعدلات النجاح في تصميم عمليات إدارة المواهب ونسبة الفشل أو القصور في تنفيذها.

ح- تطوير أداء الموهوب، بمعنى أن يتم تحسين وتطوير أداء الأفراد الموهوبين عن طريق إدراك الجهد الكامن لديهم والعمل على إطلاق طاقاتهم وتنميتهم.

ط- وضع أجندة لإدارة المواهب، للحفاظ على الأجندة حديثة نشطة وإيجابية من خلال الدعم المستمر والتفسير المتسق والمتناغم والمنسجم، والمناقشات النظامية المستمرة ...... وهكذا.

ى- مراجعة عمليات إدارة المواهب، لمعرفة مدى تقدم المنظمة ومقارنتها بالمنظمات الأخرى من حيث التركيز على المواهب وتحريرها من القيود المختلفة وتحديد جوانب القصور فيها.

ومما سبق يمكن أن نستخلص مجموعة متطلبات تساعد على نجاح إدارة المواهب بالجامعات، وهي:-

- فهم الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
- معرفة وتحديد دور المواهب في تحقيق هذه الأهداف.
- تحديد الاحتياجات اللازمة لتنمية المواهب من خلال سرعة التحرك ما بين الخبرة والموهبة.
- تحديد المسئولين عن تطوير القدرات الإبداعية لدى الموهوبين.
- تحديد متطلبات التنافسية للجامعة والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل.

نستخلص مما سبق أن الإدارة الفعالة للمواهب تحقق الانتماء لدى العاملين وتؤدي إلى الإبقاء عليهم، وبالتالي خفض معدلات تركهم للعمل. فجوهر إدارة المواهب يتمثل في وضع الفرد المناسب في المكان والعمل المناسب لقدراته وإمكاناته ومهاراته ويحقق طموحاته في أن يعمل ويستمتع بما يعمل.

ثانيــــاً: الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

يشير الانتماء إلي احتياج الفرد لأن يكون عضوا مقبولا في الجماعة سواء كانت الأسرة أو الأصدقاء أو زملاء العمل، كما أن الدافع إلي الانتماء هو الحاجة إلي وجود علاقات قوية ومستقرة مع أفراد آخرين، علي أن تكون هذه العلاقة أكبر من مجرد التعارف أو التعود،[٧٨] فالحاجة إلي الانتماء هي الحاجة إلي القبول والمساندة من الآخرين.

كما يعرف الانتماء بأنه "النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرته والدفاع عنه في مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخري". [٧٩]

والجدير بالذكر أن الانتماء التنظيمي يرتبط بعدة مفاهيم ويتداخل معها ومنها؛ الولاء والالتزام التنظيمي والتي تركز جميعها علي حرص الأفراد علي الاستمرار في العمل بالمنظمة والسعي نحو تحقيق أهدافها.

ويعني الولاء Allegiance " العلاقات والعواطف التي تربط الفرد بالجماعة وبأهدافها، ومن ذلك ولاء العمال للنقابة وولائهم للمنشأة التي يعملون بها "،[٨٠] كما يعني الولاء التنظيمي للمنظمة التعليمية "قوة الرغبة في المحافظة علي عضوية المنظمة والتمسك بالعمل بها، وهو الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكاناً للحياة والعمل ".[٨١]

وفي الإطار ذاته يمكن القول أن الولاء التنظيمي يعد من أكثر المفاهيم تداخلاً مع الالتزام التنظيمي Organizational Lolity ويشير إلي درجة الارتباط بالمنظمة والرغبة في البقاء عضواً فيها، ويعد الالتزام الوجداني الذي يعني أن الفرد يبقي بالمنظمة لأنه يرغب في ذلك، وهو المفهوم الأقرب إلي الولاء التنظيمي، والذي يتضمن إخلاصا ذاتياً للمنظمة وقبولاً لأهدافها واستعدادا وسعياً لتحقيق هذه الأهداف، وبذلك يكون الولاء التنظيمي هو أحد مكونات الالتزام التنظيمي.[٨٢]

فالولاء التنظيمي استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء أكبر من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسئوليات إضافية.[٨٣]

ويشير ذلك إلي أن الانتماء والولاء لا يقتصر فقط علي القيام بالمهام المسندة إلي الأفراد ، وإنما يتعدي ذلك نحو بذل أقصي طاقة وأداء مهام قد تكون إضافية لرفع مستوي أداء المنظمة.

وتجدر الإشارة إلي أن هناك ثلاثة عناصر رئيسة تشكل في مجموعها الولاء التنظيمي، والذي بدوره لا ينفصل عن الانتماء التنظيمي، وهي: [٨٤]

أ- الولاء الوجداني: ويقصد به شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها لدرجة أنه يعرف بها فيقال الشخص الذي يعمل في منظمة كذا.

ب- الولاء المستمر: وهو مبني علي التكاليف التي يري الفرد أنه سيتحملها في حال تركه للمنظمة.

ج- الولاء المعياري: ويشير إلي شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وتجدر الإشارة إلي أن الولاء والانتماء التنظيمي ينمو ببطء، وبعد حصول الفرد علي فهم قوي ليس فقط للعمل ومظاهر العمل، وإنما أيضا للأهداف والقيم التنظيمية، وعلي ذلك فهو يتشكل ويستقر بعد الدخول للمنظمة بفترة طويلة نسبيا مقارنة بالرضا الوظيفي .(٨٥)

وعلي الرغم من وجود كثير من الأدبيات التي أشارت إلي العلاقة بين الانتماء والولاء، إلا أنه أفادت إحدي الدراسات بوجود فروق بينهما، كما أكدت أيضاً علي العلاقة الإيجابية المتبادلة والمتداخلة بينهما والتي أوضحتها فيما يلي: (٨٦)

١- تركيز الانتماء علي عضوية الفرد لجماعة، والاندماج فيها والتوحد معها، في حين يتجاوز الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما يمكن أن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد.
٢- تركيز الانتماء علي جماعة يكون الفرد متقبلاً لها، ومقبولاً منها بينما يركز الولاء علي الصلات والعواطف الرومانتيكية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو الفكرة أو القضية.
٣- تركيز الانتماء علي العضوية ، بينما يركز الولاء علي المشاعر والعواطف تجاه الجماعة باعتبارها رابطة وجدانية، واستعداد إرادي، فيتخذ العديد من الصور منها "الطاعة"، الالتزام والإخلاص، الواجب، الصداقة، ولهذا فهو يقوي الانتماء وينميه.
٤- أن الانتماء يرتبط جزء منه بالوجود المادي أما الولاء فله جانب وجداني وسلوكي.
٥- أن الولاء اتجاه ذو طبيعة كامنة داخل الفرد ويدفعه في سلوك لفظي أو عملي تبعاً لمواقف معينة، وينطبق نفس الأمر علي

الانتماء إلا أنه يبدو أنه اتجاه للانتماء نحو الوطن، مثال الفرد الذي يترك بلده ويسافر للعمل في الخارج ويعود لوطنه وهو يعرف لماذا يعود وماذا سيفعل فهو الولاء .. أما إذا عاد للوطن ولا يعرف لماذا يعود في هذا التوقيت فالباعث هنا هو الانتماء.

وعليه يكون من المهم تعميق الشعور بالولاء التنظيمي لدي الأفراد لكونه يعد من أهم العوامل التي تحقق وتضمن الانتماء التنظيمي لدي الأفراد الأمر الذي ينعكس بالإيجاب علي مستوي الأداء.

فولاء الفرد للمنظمة يضمن شعوره بالانتماء لمنظمته ومجتمعه مما يقلل ويحد من هجرة العقول إلي خارج منظماتهم وأحيانا كثيرة إلي خارج المجتمع بأكمله، والتي تعتبر شكلاً من أشكال التبادل العلمي غير العادي/ غير السليم بين الدول الذي يتميز بتدفق للعلماء من اتجاه واحد في مصلحة الدول الأكثر تقدماً، حيث إنه غالبا ما تقتصر الهجرة على الأفراد المتميزين أو الذين لديهم القدرة على التميز في مجالات مختلفة من العلم أو يتوقع منهم هذا التميز والتفوق في مجال معين أمثال أحمد زويل ومجدي يعقوب وغيرهم.

وبعد أن استفحلت ظاهرة هجرة العقول المفكرة والمبدعة، وظهرت أخطارها على المجتمعات المختلفة خاصة النامية منها، لذا وضعت بعض الدول إجراءات تشجيعية لتضمن بها عودة الكفاءات إلى الوطن مثل إعطاء رواتب مجزية، وبطاقات سفر للمهاجر وأسرته، أو وظيفة في إحدى الجامعات كما في ليبيا وسوريا، في حين وضعت دول أخرى إجراءات لتسهيل عودة المهاجرين مثل الهند التي شكلت لجان تكون مسئولة عن الاتصال بعلمائها المهاجرين في أنحاء العالم.[٨٧]

لذلك يحتاج المجتمع بمنظماته المختلفة إلي تعزيز شعور الأفراد بالولاء والانتماء لمنظماتهم ومن ثم مجتمعهم لضمان ارتباط هؤلاء الأفراد بما يقوموا به من أعمال ومهام.

وهناك احتياجات نفسية من شأنها أن تدعم شعور الفرد بالانتماء وخاصة ما يتعلق منها بالعلاقات مع الزملاء بالمنظمة، فكلما كانت العلاقات التنظيمية جيدة كلما أدت إلي الثقة والدعم التنظيمي المتبادل، وكذلك عدالة القادة بين العاملين بالمنظمة، وتعزيز العلاقة بين هؤلاء العاملين والمجتمع المحلي المحيط بهم. (٨٨)

وللانتماء التنظيمي عدة أبعاد هي: الهوية، الجماعية، الولاء، الالتزام، التواد، الديمقراطية.(٨٩) وهنا يمكن القول أن هذه الأبعاد في مجملها تمثل الانتماء عامة والانتماء التنظيمي خاصة .

والجدير بالذكر أن الالتزام في العمل غالباً ما يأتي من شعور الأفراد بالانتماء والولاء لمنظماتهم، الأمر الذي يدفع قادة المنظمات – علي اختلاف أنواعها- بدعم شعور العاملين بها بالانتماء والولاء من خلال تبني بعض الآليات التي تضمن شعور الأفراد بأهمية وجودهم في جماعة العمل.

وقد أكدت أحد الأدبيات علي أن تهيئة بيئة عمل مناسبة من شأنها أن تضمن وجود علاقات طيبة بين أفرادها، وكذلك توفير نماذج للأداءات المتميزة لأفراد المجموعة والتي تشعرهم بتحقيق الذات داخل مجموعات العمل من شأنه أن يدفع الأفراد نحو بذل أقصي طاقة في العمل وتحقيق نتائج أداء مرضية. (٩٠)

وبتطبيق ذلك علي الجامعات يمكن القول أن انتماء عضو هيئة التدريس وشعوره بأنه ينتمي لمنظمة قوية يتوحد معها ويدرك مشكلاتها ويسعي نحو تحقيق ذاته من خلالها يخلق علاقة إيجابية بينه وبين الجامعة التي يعمل بها.

وبذلك يمكن القول أن توفير بيئة عمل فعالة لعضو هيئة التدريس بالجامعة تساعد علي المشاركة والتفاعل الإيجابي بينه وبين زملائه، وبينه وبين رؤسائه، وتحقق له التقدير المعنوي والمادي المناسب وكذلك

المساهمة في قرارات العمل ، وتتيح له فرص تحقيق النجاح الشخصي وغيرها من شأنه أن يعزز من درجة الانتماء التنظيمي ويقلل من فرص الهجرة إلي الخارج ومن ثم هدر الكثير من الطاقات البشرية من أصحاب المواهب.

وفي هذا الصدد أكدت نتائج إحدى الدراسات على أن أعضاء هيئة التدريس أكثر التزاماً فى فترة الإعارة عنه قبل الإعارة وأرجعت الدراسة ذلك إلى تهيئة الظروف المناسبة لاستقلال هؤلاء الأعضاء مادياً واجتماعياً ونفسياً بالشكل الذى يجعل كل منهم محصوراً فى أداء مهامه العلمية والبحثية والخدمية. (٩١)

ولقد سبقت الإشارة إلي أن الفرد الملتزم أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها؛ حيث يشير الالتزام إلي مدي قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع التنظيم، وقد توصلت إحدي الدراسات إلي أن من العوامل التي تحقق ذلك: (٩٢)

أ- وجود بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي.

ب- علاقات تقوم علي الاحترام والتقدير.

ج- إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين عن طريق توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن التطور الوظيفي والتشجيع على الأداء.

د- تطبيق نظام مكافآت تقوم على مبدأ الجدارة فى الأداء.

هـ- علاقات عمل تتسم بحسن المعاملة وتفرغ الرؤساء والزملاء.

مما سبق يتضح أن شعور الفرد بالولاء نحو المنظمة وانتمائه لها يخلق نوعا من الالتزام، والذي بدوره يتحقق عن طريق توفير بيئة عمل مشجعة وتسمح بالابتكار وتحترم قدرات أفرادها ومواهبهم المختلفة

وتسعي نحو استثمارها بما يشبع احتياجاتهم المختلفة ، ومن ثم ترفع مستوي الأداء.

فشعور الفرد بالانتماء للمنظمة يتيح الفرصة للمجتمع ليستفيد من الكفاءات البشرية في المجالات المختلفة، حيث إن هجرة الكفاءات البشرية سواء من المنظمة لمنظمة أخرى، أو من المجتمع ككل ترجع إلي ضعف الانتماء وسيادة النزعة الفردية والعمل دائما نحو المصلحة الخاصة.(٩٣)

وعليه يمكن القول أنه في حال نجاح المنظمة في توفير البيئة المشجعة للعمل يتحول التنظيم ليصبح بديلاً مشبعاً لدي بعض الأفراد الذين يعانون من مشكلات اجتماعية ونفسية خارجية، وهنا قد يصبح التنظيم بمثابة محور حياة الفرد ومصدر استشعاره بالأمان الاجتماعي والإشباع النفسي. وأن من أكفأ أنماط التنظيم هي تلك التي تحاول تلبية أقصي مطالب للعاملين والتنظيم معاً، ويتأتي ذلك من خلال عدة عوامل منها: المشاركة في صنع القرار، خلق اتصال جيد بين الأفراد والأقسام داخل التنظيم أو خارج التنظيم مع التنظيمات الأخرى.(٩٤)

كما أن الإنسان يعمل عادة لتحقيق مجموعة من الرغبات والأهداف، منها: إشباع رغباته في العمل والإنجاز، وفي التقدم والنمو، وفي الحصول علي التقدير لما يقوم به من عمل، ولتحقيق ذاته واثبات قدراته لنفسه وللآخرين، وإشباع رغباته في الابتكار والتجديد.(٩٥)

وفي هذا الصدد أوصت إحدي الدراسات بضرورة الاهتمام بدعم وتبني العاملين الذين تسود لديهم الحاجة إلي الإنجاز وتمكينهم إدارياً ، ليكونوا قدوة لبقية العاملين، بالإضافة إلي توفير نظام حوافز فعال لتشجيع الأفراد علي العمل، وتنمية حاجة الإنجاز لدي بقية العاملين

الذين تسود لديهم حاجة القوة والانتماء، وذلك من خلال عقد الدورات والندوات العلمية وتعزيز روح الولاء والمواطنة التنظيمية لديهم.[٩٦]

ويمكن عرض أنماط الانتماء فيما يلي:[٩٧]

١- **الانتماء الحقيقي**: يكون فيه لدي الفرد وعي حقيقي لأبعاد الموقف والظروف المحيطة بوطنه داخلياً وخارجياً، ويكون مدركاً لمشكلات وقضايا وطنه، ويؤمن بالعمل من أجل الصالح العام وسلامة المجتمع ونموه وتطوره.

٢- **الانتماء الزائف**: هو ذلك الانتماء المبني علي وعي زائف بفعل المنظمات الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي قد تصبح رؤيتهم للأمور والمواقف غير حقيقية ، ومن ثم يصبح الوعي والإدراك لهذا الواقع مشوه، وبالتالي تنبثق عنه انتماء زائف غير حقيقي .

٣- **الانتماء لفئة معينة**: وهنا يعمل الفرد علي مصالح الفئة التي ينتمي إليها دون سواها داخل المجتمع الواحد، وهو لا يدرك ولا يعمل إلا لصالح هذا الجزء مما يتسبب في تفتيت المجتمع ووجود صراع بين فئاته.

يتضح من ذلك أن للانتماء أنماطاً متعددة ومختلفة تختلف من فرد لأخر، ومن أقوي صور الانتماء هي الانتماء الحقيقي لكونه يساعد الفرد علي تحمل الضغوط والمشكلات التي قد يتعرض لها سواء علي مستوي العمل أو المجتمع، وتدفعه أيضاً نحو مواجهتها والتغلب عليها. الأمر الذي يفرض ضرورة وعي القادة بالمنظمات بدعم وتعزيز الانتماء الحقيقي للأفراد بما يحقق المنفعة العامة للفرد والمجتمع.

وتأكيداً علي أنماط الانتماء – السالف ذكرها– يمكن عرض أنماط انتماء الأفراد لمنظماتهم فيما يأتي: [٩٨]

١- **الانتماء المعنوي:** ويشير الانتماء المعنوي إلي تطابق الفرد مع المنظمة والارتباط الشعوري بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .

٢- **الانتماء الاستمراري:** ويشير الانتماء الاستمراري إلي قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل سيكلفه الكثير.

٣-**الانتماء الأدبي:** ويشير الانتماء الأدبي إلي شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يقوي لديهم الانتماء الأدبي يأخذون في حسابهم- إلي حد بعيد- ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة، فهم لا يريدون أن يسببوا قلقا لمنظماتهم أو ترك انطباع سيء لدي زملائهم بسبب تركهم العمل، فهو التزام أدبي حتي ولو كان علي حساب أنفسهم.

وبمراجعة أشكال وأنماط الانتماء للمنظمة، يمكن القول أن الانتماء المعنوي يعد من أقوي صور الانتماء لكونه يشير إلي التوحد والتطابق بين الفرد ومنظمته التي يعمل بها، ويشجعه علي الاستمرار في العمل بها، وتجنب فكرة هجر المنظمة.

وقد أفادت نتائج إحدي الدراسات إلي أن من أهم معايير اختيار أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، منها: المستوى الأخلاقي الرفيع، والاتصاف بالولاء والإحساس بالانتماء لعمله وجامعته ووطنه. (٩٩)

ومن ثم تستطيع المنظمة جذب العاملين ورفع مستوي انتمائهم التنظيمي من خلال آليات متعددة مثل: حفز الأفراد، وتطوير السياسات

وإجراءات العمل، ضمان التطوير المستمر للأداء، وتشجيعهم علي أن يتوحدوا مع المنظمة ويصبحوا جزءاً منها ويسعوا نحو تحقيق أهدافها مما يضمن لها البقاء والاستمرارية.

وفي الجامعات كبقية المنظمات المجتمعية تعتمد على مجموعة من الإجراءات لرفع مستوي الانتماء التنظيمي لعضو هيئة التدريس مثل: توفير المناخ المشجع للدراسة والبحث العلمي الذي يمثل الجزء المبدع في العمل الجامعي، وتوفير الحرية الأكاديمية الكاملة للأستاذ ليتمكن من الوصول إلى مختلف فروع المعرفة وتبادل المعلومات والأفكار والتأليف دون قيد والتعبير عن الرأي والتفكير والتجريب والخطأ دون خوف، بالإضافة إلى شعوره بمكانته داخل جامعته ومجتمعه مما ينعكس على تحقيق الأهداف وأداء الجامعة ككل.

فشعور الفرد بالانتماء له عائد ايجابي علي المنظمة من حيث الارتقاء بمستوي أدائها وزيادة إنتاجيتها، وعائد علي الفرد ذاته من حيث الشعور بالولاء والطمأنينة والأمان النفسي الذي يدفعه نحو بذل قصاري الجهد لرفع مستوي الأداء بالإضافة إلي البقاء والاستمرار في العمل بالمنظمة.

بالإضافة إلي ما سبق فهناك بعض الأفراد أن لم يهجروا المنظمة بأجسادهم، فإنهم يهجروها بعقولهم، بمعني أنه قد يبخل الفرد بفكره وجهده في سبيل إنجاز العمل والاكتفاء بأداء المهام الأساسية المنوطة به كغاية في ذاتها دون أن تكون وسيلة لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها مما ينعكس على المنظمات من حيث بلوغ الأداء المتميز خاصة في ظل التنافسية.

وعليه يمكن القول أن الإدارة الفعالة للمواهب بالجامعات يدعم الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئات التدريس ويضمن ولائهم للجامعة

وللوطن، الأمر الذي يفرض ضرورة الاهتمام بإداراة المواهب حتي يمكن الاحتفاظ بهم وتوظيفهم بصورة تعزز انتمائهم وتساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

ومما سبق يمكن طرح بعض المؤشرات التي تعكس مدي انتماء عضو هيئة التدريس للجامعة التي يعمل بها:

١. التمسك بالعمل بالجامعة التي ينتمي إليها ويصبح عمله بها من أولوياته، ومن ثم يترتب عليه قلة هجرة الكفاءات البشرية بالجامعات.
٢. الالتزام بأداء المهام المنوطة به علي أكمل وجه.
٣. المساهمة بالأفكار المبتكرة والبناءة لتطوير الأداء علي كافة المستويات: الجامعة/الكلية/ القسم.
٤. المشاركة والتفاعل الايجابي مع الزملاء والرؤساء بالجامعة.
٥. الحرص على زيادة إنتاجه العلمي بما يحقق أهدافه ويخدم مجتمعه.
٦. الحرص على التنمية الذاتية المستمرة بما يرفع من مستوي أدائه.
٧. الوعي بالمشكلات التي تعوق الأداء ومحاولة طرح حلول لمواجهتها والتغلب عليها.
٨. القناعة الكاملة بما يقوم به من أعمال وما يسند إليه من مهام.
٩. الحرص على تبادل الخبرات مع الزملاء بالجامعة التي يعمل بها والجامعات الأخري بما يرفع المستوي العلمي والفكري للجامعة ككل.

وفيما يلي التصور المقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية كمدخل لتفعيل الانتماء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.

ثالثاً: التصور المقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية

في إطار تناول الأدبيات المختلفة في إدارة المواهب ودراسة وتحليل مظاهر الانتماء التنظيمي تم التوصل إلى تصور مستقبلي يدور حول إدارة المواهب لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بما يحقق انتمائهم التنظيمي. وقد تم تحكيم التصور من قبل مجموعة من الخبراء التربويين (ملحق رقم ١) ، كما تم تعديل التصور المقترح في ضوء التوجيهات المطروحة، وفيما يلي التصور المقترح لإدارة المواهب بالجامعات المصرية في صورته النهائية، والذي يمكن عرضه من خلال المحاور التالية:

١. منطلقات التصور المقترح.
٢. أهداف التصور المقترح .
٣. عناصر التصور المقترح.
٤. متطلبات تنفيذ التصور المقترح .

وفيما يلي هذه المحاور تفصيلاً:

أولاً: منطلقات التصور المقترح

يستند التصور المقترح إلي مجموعة من المنطلقات النظرية والمجتمعية والجامعية، وهي:

١- المنطلقات العامة، وتشمل:

- أهمية إدارة المواهب من أعضاء هيئة التدريس لتدعيم الانتماء التنظيمي لديهم وتحقيقاً للميزة التنافسية للجامعات.
- حرص الجامعات على استقطاب أصحاب المواهب سواء علي المستوي المحلي أو الدولي.
- السعي القومي والعالمي للحد من هجرة العقول الوطنية والاستفادة منها محلياً.

- تعظيم الاستفادة من أصحاب المواهب علي المستوي العالمي بالجامعات.

٢- المنطلقات المجتمعية والجامعية، وتشمل:

- السعي نحو الاستفادة من المواهب الموجودة بالجامعات المصرية.
- اهتمام وزارة التعليم العالي بتحقيق الجودة وتنمية أعضاء هيئة التدريس بها.
- الاتجاه نحو رفع مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس لما في ذلك من انعكاس علي الطلاب الذين يمثلون المخرج الحقيقي للمجتمع والمدخل الفعال لسوق العمل.
- الاتجاه المجتمعي نحو الاستفادة من كوادره الوطنية، التي أعدها لبناء مجتمع قادر علي مواجهة التنافس وتحقيق التميز.
- تلافي الصعوبات التي يعاني منها أصحاب المواهب من أعضاء هيئات التدريس في غربتهم عن وطنهم.
- الحد من ظاهرة هجرة الكوادر الجامعية الموهوبة ومواجهة كثير من المشكلات التي قد تظهر نتيجة لسفر أو هجرة أحد أفراد الأسرة للعمل في جامعة بدولة أخري.

ثانياً: أهداف التصور المقترح

١- علاج المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس عند عملهم بالجامعات وتؤثر على أدائهم.

٢- مواكبة الفكر الإداري المعاصر في مجال إدارة المواهب.

٣- تقديم نموذج عملي لإدارة المواهب يمكن تطبيقه في الجامعات المصرية.

٤- تعزيز الانتماء الوطني والجامعي لأعضاء هيئات التدريس.

ثالثـــاً: عناصـــر التصـــور المقتـــرح

يمكن عرض عناصر التصور المقترح من خلال ما ياتي:

١- الاختيار الجيد لأعضاء هيئات التـدريس بالجامعـات، ويـتم ذلـك عـن طريق:

- الكشف عن نوعية الكوادر العلميـة التـي تحتاجهـا الجامعـة مـن حيث التخصصات المطلوبة ومواصفات شاغلي الوظائف.
- الكشف عن خبرات المرشـحين وإمكانـاتهم ومـدى تكـيفهم مـع المناخ الجامعي.
- تقييم متطلبات العمل والسمات المميزة لشاغلي الوظائف.
- تحديد اتجاهات الأفراد المرشحين لشغل الوظـائف نحـو الجامعـة والعمل فيها، حيث إن اتجاه الفـرد نحـو العمـل والجامعـة يـؤثر على انتمائه لها، وفى الوقت نفسه يؤثر على أدائـه بعـد أن يعتـاد العمل.
- وضع خطة لتوظيف إمكانات وقـدرات أعضـاء هيئـات التـدريس الذين يتم ترشيحهم.

٢- اكتشاف المواهب من الكوادر العلمية والقيادية، ويـتم ذلـك عـن طريـق فحص مخـزون أو رصـيد الجامعـة مـن المواهـب بالاعتمـاد علـى الوسائل العلمية المقننـة لاكتشـاف المتميـزين والموهـوبين والرجـوع إلى نظام التقييم المطبق بالجامعة، واعتبـاره أسـاس للتعاقـب الـوظيفى للقيادات الجامعية، مما يستلزم:

- معرفة أن الأداء الوظيفى الجيـد لعضـو هيئـة التـدريس الآن لا يضمن قدرته على العمل فى المستقبل.
- معرفة عدد الأفراد الـذين لـديهم القـدرة علـى شـغل مناصـب قيادية على المـدى البعيـد، ومعرفـة القـدرات والصـفات التـى تؤهلهم لشغل هذة الوظائف مستقبلاً.

- العمل على تطوير التعاقب الوظيفى للمواهب بدلا من التخطيط له، فقد يكون ولاء وانتماء أعضاء هيئة التدريس إلى العمل وليس الجامعة، بمعنى أنهم يبحثون عن وضع أكاديمى أفضل.
- خلق بيئة جيدة لممارسة الموهبة مما يساعد في اكتشاف أصحاب المواهب.
- إثارة دافعية أعضاء هيئة التدريس بكل كلية نحو العمل والتميز بإسناد مهام جديدة لهم تتحدي قدراتهم وإعطائهم أدواراً متنوعة تبرز موهبتهم وتصقلها وتكسبهم خبرات جديدة مثل عضوية اللجان وريادة الأسر الطلابية وغيرها.

٣- وضع خطة للحفاظ على المواهب من أعضاء هيئات التدريس، وذلك عن طريق:

- تشجيع التقييم الذاتى لعضو هيئة التدريس وعمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد.
- تطبيق نظم متنوعة لتقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعات تساعد في تحديد نقاط القوة والتميز وكذلك نقاط الضعف في الأداء.
- حفز أعضاء هيئة التدريس صغار السن (أقل من ٤٠ سنة) على البحث والترقى للوظائف الأعلى (أستاذ مساعد/ أستاذ، مع الاهتمام بتحقيق مستوى عال من الرضا عن العمل لأعضاء هيئة التدريس من سن (٤٠ – ٥٩ سنة)، أما بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس الكبار(٦٠ سنة فأكثر) فإنهم يحتاجون للإحساس بالأمان الوظيفى.
- دراسة المخاطر التى قد تترتب على ترك أعضاء هيئات التدريس لجامعاتهم والهجرة للعمل سواء كانت مؤقتة أم دائمة

خاصة الموهوبين منهم وأثر ذلك على الكلية والجامعة ثم تحديد تكلفة سد العجز الناتج عن هذة الهجرة (أنتداب/ نقل/ .....)، وترتيب النتائج من حيث درجة الأهمية (كبيرة جدا / كبيرة / متوسطة / ...).

- مراقبة أدء الجامعات الأخرى للاستفادة من تجاربها فى الاحتفاظ بأعضائها المتميزين.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة للحفاظ على أعضاء هيئة التدريس في التخصصات النادرة حيث تقوم كل جامعة بتحليل أسباب تركهم للعمل بكلياتها المختلفة وهجرتهم للبلاد العربية والأجنبية.
- توفير معلومات كافية عن أعضاء هيئة التدريس الراغبين فى الهجرة أو ترك الوظيفة بالجامعات الحكومية للعمل بالجامعات الخاصة والتعرف على آرائهم، ثم فحص تلك المعلومات وتحليلها لمعرفة مواطن الضعف فى الجامعة والتى يحتمل أن تكون ضمن أسباب عدم الالتزام من جانبهم، ومحاولة التغلب عليها.
- التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفى لجميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعة عن طريق التقييم المستمر للأداء وتحديد القدرات الكامنة فيهم والعمل على إطلاقها وتوظيفها.
- تحديد الموهبة والتأكد من وجودها لدى عضو هيئة التدريس ثم وضع خطط لتنميتها بإنشاء مراكز متخصصة في التقييم.
- الاستعانة بقيادات علي معرفة بإدارة المواهب حتي يمكن الاستفادة منهم في استقطاب والاحتفاظ بأصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس.

٤-وضع سياسات للحوافز تشتمل على حوافز مادية ومعنوية بما يضمن استمرارية الانتماء لدى الموهوبين والتزامهم بالبقاء في الجامعة التي يعملون بها، عن طريق:

- التقدير المادي المناسب، خلال الرواتب والمكافآت المختلفة.
- المعاملة العادلة لكل أعضاء هيئة التدريس فيما يتصل بتوزيع الأعباء التدريسية، الترقيات، ...إلى غير ذلك بما يضمن جذب الجامعة للعاملين مع الاحتفاظ بهم .
- رصد الخبرات المتميزة لدى أعضاء هيئة التدريس الموهوبين ونشرها بين الجامعات المختلفة كنماذج تحتذي.
- تكريم عناصر من الموهوبين علي مستوي كل جامعة بصفة دورية.

٥- وضع سياسة لتنمية المواهب الأكاديمية والإدارية وتطوير أداء أعضاء هيئات التدريس مما يضمن انتماءهم للجامعة، عن طريق الاستفادة من النظام الحالي المطبق بالجامعات المصرية لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس وتفعيله من خلال:

- معرفة مجموعة المهارات المتوفرة لدى أعضاء هيئة التدريس.
- تحليل الوظيفة التي يشغلونها.
- تحديد فجوات الأداء لدى أعضاء هيئة التدريس بمقارنة الأداء الفعلي في الوظيفة بالأداء المتوقع من شاغل الوظيفة في مستقبلاً.
- تحديد نوعية المهارات التي يحتاج إليها عضو هيئة التدريس لتنميتها.
- اقتراح البرنامج التدريبي المناسب.

- تدريب عضو هيئة التدريس قبل شغله للوظيفة المرشح لها وأثنائها.

٦- جعل الجامعة مكاناً جذاباً للعمل، بمعنى أن تكون مكانا يريده أعضاء هيئات التدريس ويرغبون في العمل به ويسعون للبقاء والانتماء إليه، وفي الوقت نفسه يجذب أعضاء هيئة التدريس المتميزين للعمل فيها، وهذا يتطلب أن تحظى الجامعة بسمعة طيبة على المستوى الإقليمي والدولي مما يستلزم:

- توفير بيئة عمل مشجعة تشبع حاجات أعضاء هيئات التدريس وتحقق طموحاتهم.
- توفير التقدير المناسب.
- وجود قيادات (رئيس قسم- وكيل / عميد كلية. . .) تساعدهم على التدريس الجيد.
- إعطائهم المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ قراراتهم المهنية.

٧-تطوير الأداء الإداري للجامعات عن طريق التأكيد على أن تمارس الجامعة أساليب الإدارة الجيدة مع أعضاء هيئة التدريس بحيث تجعلهم يشعرون بالتقدير وبأنهم أفراد منتجون للمعرفة يستجاب لآرائهم، وذلك من خلال:

- تقديم الدعم الشخصي عن طريق التدخل عندما يشعر عضو هيئة التدريس بوجود بعض المشاكل الشخصية ومساعدته على حلها.
- إعداد برامج فعالة لتنمية القدرات والمهارات.
- منح الثقة الكافية ليؤدوا وظيفتهم على أكمل وجه.
- بناء علاقات قوية مع أعضاء هيئة التدريس بتحديد الموهبة والطاقة الكامنة لدى كل منهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم

للتغلب على مشكلة ترك البعض منهم لوظائفهم وتحفيزهم على البقاء في الجامعة.

٨- العمل على تحسين صورة الجامعة أمام المجتمع من خلال تقديم خدمات عالية الجودة والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس بطريقة أخلاقية وعادلة مما يجعل الجامعة تحتل مكانة متميزة بين جامعات العالم عن طريق:

- وجود رؤية ورسالة واضحة ومجموعة من القيم الجامعية الإيجابية التي يلتزم بها الجميع.
- الاهتمام بالبحث العلمى وربطه بالمشكلات وقضايا المجتمع.
- تحسين مخرجات الجامعة من الطلاب ليصبحوا منتجاً مرغوباً فى أسواق العمل.

٩- العمل على جذب واستقطاب الأساتذة المتميزين من الجامعات الأخرى(في حالة وجود عجز في الأساتذة ببعض التخصصات العلمية)، من خلال تقديم عروض مغرية وتحديد الخدمات التى يمكن أن تقدمها الجامعة لهم، والتى تبرز أنها أفضل مكان لعمل عضو هيئة التدريس، عن طريق ما يلي:-

- توفير عمل ممتع ومجزى (أجر مناسب).
- توفير بيئة بحثية وتعليمية جيدة.
- توفير فرص للتعلم والترقى الوظيفى.
- تهيئة الظروف الملائمة والدعم والتشجيع ليحقق أهدافه بما يتوافق مع طموحاته ومواهبه.
- توفير الأمان والاستقرار الوظيفي لعضو هيئة التدريس.
- توفير مستقبل جيد لعضو هيئة التدريس المتميز.
- وجود نظام لتقييم الأداء التدريسى والبحثي لعضو هيئة التدريس.

- مكافأة الأداء المتميز ومعاقبة الأداء المتدني.
- تنمية الإحساس بالذات وقيمة العضو داخل المجتمع الجامعى والمجتمع الأكبر.
- توظيف الأفراد المؤهلين الذين يمتلكون قدرة وطاقة على الإبداع.
- الاعتماد على قاعدة بيانات شاملة وحديثة لإدارة المواهب.
- إتاحة الفرصة للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف خاصة القيادية (رئيس قسم حتى عميد كلية).
- حصر متطلبات الجامعة والكليات وأخذها فى الاعتبار عند الاختيار.

رابعاً: متطلبات تنفيذ التصور المقترح

يمكن عرض متطلبات تنفيذ التصور المقترح من خلال المستويات القيادية التالية:

المستوي الأول : وزارة التعليم العالي، يتطلب من وزارة التعليم العالي التالي:

- اقتناع القيادات بوزارة التعليم العالي بأهمية إدارة المواهب بالجامعات.
- إنشاء إدارة علي كافة المستويات بدءً من مستوي الوزارة تكون مسئولة عن إدارة المواهب بالجامعات وحتي مستوي الكليات.
- وضع أهداف استراتيجية تتناسب مع إدارة المواهب لأعضاء هيئات التدريس بالجامعات.
- التقليل من الضغوط المفروضة على أعضاء هيئات التدريس نتيجة لتطبيق نظام ربط الأجر بالأداء الذي يحد من فرص

التقدم في البحث العلمي بالإضافة إلى القيود المفروضة على القيادات (رؤساء أقسام /....) مما يقلل من فرص تجديد المعرفة المستمر وعمل أبحاث ما بعد الأستاذية.

- تخصيص جزء من الميزانية المخصصة للجامعة لرعاية أصحاب المواهب من القيادات وأعضاء هيئات التدريس.
- تبني مشروع قومي لإدارة المواهب يسهم في تمويله رجال الأعمال.
- المرونة في وضع وتطبيق اللوائح التي تساعد في تسهيل التبادل المعرفي واكتساب الخبرات بين أعضاء هيئات التدريس في الجامعات المختلفة على المستوي المحلي والمستوى الدولي.
- توفير جميع العناصر الداعمة للعمل الجامعي المتميز مثل: وجود بيئة جامعية داعمة ومشجعة على اجتذاب المواهب، المكان المناسب الذي يتفق مع طبيعة الجامعة وإمكاناتها، هيئة تدريس مؤهلة، إدارة علمية جادة ورشيدة وفعالة، تمويل مستمر ومستقر للجامعة بالإضافة إلى حرية القرار.

المستوى الثاني: المجلس الأعلى للجامعات، يتطلب من المجلس الأعلى للجامعات التالي:

- تبني آليات لتهيئة المجتمع ونشر ثقافة رعاية المواهب من أعضاء هيئات التدريس بالجامعات وتنميتهم.
- العمل على تعزيز إنتماء أعضاء هيئات التدريس بالجامعات المصرية لجامعاتهم ووطنهم مما يضمن بقائهم، خاصة وأن السفر خارج البلاد يتيح للعضو فرصة أفضل من حيث الوقت

والجهد والحصول على الترقية أثناء الإعارة وكذلك الحصول على الأجر المرتفع.

- وضع نظام فعال ومعلن لإدارة المواهب بالجامعات.
- وضع نظام مقنن لتبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المختلفة.
- فتح قنوات للاتصال بين المهاجرين سواء كانت هجرة مؤقتة أو دائمة من أعضاء هيئة التدريس وبين الجامعات التي تنتمي لتخصصاتهم أو اهتماماتهم بما يحقق التواصل الفعال معهم.
- تفعيل نظام يضمن الملكية الفكرية لأصحاب المواهب.
- وضع معايير لاختيار القيادات من أصحاب المواهب بالجامعات.
- دراسة أسباب هجرة العقول من الجامعات ووضع حلول تتسم بالإجرائية ويمكن تنفيذها.
- وضع خطة للاستفادة من الموهوبين العاملين بالخارج (تداول العقول).

المستوي الثاني: إدارة الجامعة

- توفير الحرية الاكاديمية لعضو هيئة التدريس.
- توفير الإمكانات التي تساعد أعضاء هيئات التدريس للقيام بأدوارهم المختلفة التدريسية والبحثية والمجتمعية.
- توفير الظروف الجيدة لمساعدة أعضاء هيئات التدريس بالكليات على التفرغ لإنتاج بحوث علمية متميزة.
- تطوير ثقافة الجامعة بما يحقق تغيير بعض المفاهيم السائدة بأحقية عضو هيئة التدريس في الترقي دون مقابل للأداء متميز.

- رصد ميزانية سنوية مناسبة لإدارة المواهب على مستوى الجامعة، وإلزام الكليات بتوزيعها.
- إعداد نشرة دورية عن الأداءات والإنجازات الخاصة بالجامعة، مما قد يشجع علي عودة العقول المهاجرة أو تسمح لهم بالمشاركة الفعالة بما يرفع من مستوي الأداء ويعزز من انتمائهم للوطن.
- البعد عن الروتين والإجراءات الإدارية المعقدة في تسيير العمل بالجامعة.
- وضع نظام جيد لتحفيز الموهوبين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات.
- توظيف شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) بما يسهم في تحقيق التواصل المستمر وتبادل الخبرات بين أعضاء هيئات التدريس.
- توفير قنوات اتصال فعالة علي كافة المستويات بين أعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة.

المستوي الثالث: إدارة الكلية

- توفير نظام واضح ومحدد لترقية الموهوبين.
- توفير ميزانية مناسبة لتنمية أعضاء هيئة التدريس مهنياً وتطوير أدائهم.
- توفير قنوات اتصال فعالة علي كافة المستويات بين أعضاء هيئات التدريس.

المستوي الرابع: إدارة القسم الأكاديمي

- تشجيع البحوث الخاصة بأعضاء هيئات التدريس.
- الوقوف علي مستوي الرضا لدي أعضاء هيئات التدريس بصفة دورية.

- الاعتراف بأصحاب المواهب من أعضاء هيئة التدريس.
- توفير فرص للتنمية الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- وجود نظام جيد لمتابعة مستويات الأداء لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
- تلبية احتياجات أصحاب المواهب المختلفة من أعضاء هيئة التدريس بالقسم.

المستوي الخامس: أعضاء هيئة التدريس

- إعتزاز عضو هيئة التدريس بالجامعة التي ينتمي إليها.
- التقييم الذاتي للأداء بصفة دورية وتحديد الجوانب التي تتميز بالأداء الموهوب.
- قناعة عضو هيئة التدريس بأهمية دوره علي مستوي القسم ثم الكلية ثم علي مستوي الجامعة.

هوامش ومراجع البحث

(١) وجيه الصاوي، " الجامعة وهجرة العقول- دراسة تحليلية عبر الإنترنت"، رؤية مقدمة للمؤتمر السنوي العاشر بعنوان الجامعة وقضايا المجتمع العربي في عصر المعلومات المنعقد في الفترة من٢٦-٢٧ يناير، ٢٠٠٢،(القاهرة : دار الفكر العربي، ٢٠٠٢)، ص ٨٣.

(٢) عبد الرحمن تيشورى، من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز على الموقع التالى:

الدخول ٢٠٠٩/٢/١٢ www.rezar.com/debat/show.art.asp?aid=54706 -

(٣) فاضل الصفار،"إدارة الإبداع والخطط الخلاقة"،مجلة النبأ،العدد ٥٤، مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، ص ص١-٥.

(4) Carole Tanslley and Other, Talent Management :Understanding The Dimentions, Notting-ham Business Scholl, October 2006,P.79.

(٥) الهيئة العامة للاستعلامات،" كلمة رئيس الجمهورية في الاحتفال بعيد العلم"، ٢٢ ديسمبر ٢٠٠٤.

(6) Kuala Lumpur.Aug, "A Study of Belongingness Among Knowledge Workers Development Implication", Paper presented at the IFTDO Conference, 2006,PP.23-25.

(٧) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي لعام ٢٠٠٥، يوليو ٢٠٠٦.

(٨) وجيه الصاوي، مرجع سابق، ص ص ٨٤-٨٥.

(9) Deanne N.Den Hartoga, Anne E. Keegana, Robert M.Verburgb ,"Limited To Leadership In Virtual Contexts",The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks,Vol. 9, Special Issue, 2007,P.5.

(١٠) ارجع إلى:

- وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، "برامج العمل المقترحة لتحقيق أهداف الخطة الأستراتيجية لمنظومة البحث العلمى والتطوير التكنولوجى"، من أوراق المؤتمر القومى الأول بعنوان تطوير منظومة البحث العلمى، المنعقد فى الفترة من ٢٨-٢٩ مايو ٢٠٠٥، المركز القومى للمؤتمرات، القاهرة ٢٠٠٥، ص ص ١- ٢.
- وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، "مشروع الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي"، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر القومي للتعليم العالي المنعقد في الفترة من١٣-١٤ فبراير ٢٠٠٠، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٥٢.
- وزارة التعليم العالى والبحث العلمى، "الخطة التنفيذية لاستراتيجية تطوير التعليم العالي"، النشرة الدورية لوحدة المعلومات، العدد الأول، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ص ١٤.
- مفيد شهاب،"الدولة هى الممول الأساسى للبحث العلمى"، صحيفة الأهرام،٧ فبراير ٢٠٠٤. www.ahram.org.eg/archive/index.asp
- دعاء محمود جوهر،" تصور مقترح لتطوير أداء عضو هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة "، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ص ١٧٠-١٧١.
- يحيى مصطفى كمال، دراسة مقارنة لجودة البحوث العلمية ببعض الجامعات الأجنبية وإمكانية الأفادة منها بالجامعات المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لقسم التربية

المقارنه والإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠٨، ص ٣٠٦.

– هاني هلال، التعليم العالي وحتمية التطوير، التعليم العالي، السنة الثانية، العدد الرابع، ابريل ٢٠٠٦، ص٥.

(١١)كلمة رئيس الجمهورية في الاحتفال بعيد العلم، مرجع سابق.

(١٢)ارجع إلى:

– المجالس القومية المتخصصة،" دور الحكومة في النهوض بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المرحلة القادمة، الدورة الثامنة والعشرين، ٢٠٠٠، ص ص ٢٩٤-٢٩٦.

– حسام محمد مازن،" نموذج مقترح لمنظومة البحث التربوي في ضوء معايير ومتطلبات الجودة الشاملة واحتياجات المواطن العربي المعاصر"، بحث مقدم للمؤتمر الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج بعنوان مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة، المنعقد في الفترة من ٢١-٢٠٠٣/٧/٢٣، جامعة عين شمس، القاهرة، ص ص ٣٧-٤٠.

– راشد القصبي، "استثمار وتسويق البحث العلمي في الجامعة "، مستقبل التربية العربية، المجلد ٩، العدد ٢٨، يناير ٢٠٠٣، ص ص ١-٢١.

– هدى هادي العزاوي،" أثر البيئة الخاصة والعامة على إنتاجية الباحث العربي"، بحث مقدم لمؤتمر البيئة المحيطة بالباحث العربي وإنتاجيته في ضوء العولمة، المنعقد في الفترة من ٢٠-٢٢ ديسمبر ٢٠٠٣، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، القاهرة ، ص ص ٥-٧.

– لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء، (القاهرة:عالم الكتب، ٢٠٠٠)، ص ٣٣.

(١٣) ارجع إلى:

- نادية مصطفى، في خبرة تطوير التعليم العالي: المسار والاشكاليات"، بحث مقدم للمؤتمر التعليم العالي في مصر :خريطة الواقع واستشراف المستقبل، المنعقد في الفترة من ١٤-١٧ فبراير ٢٠٠٥، ص ٣٢٧،
- دعاء محمود جوهر، مرجع سابق، ص ١٩٩.

(١٤)ارجع إلى:

- رئاسة الجمهورية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة ٢٩، ٢٠٠١/٢٠٠٢، ص ١٢٦،
- عبد المنعم محمد عبد الله ومحمود مصطفى الشال،" تمويل التعليم الجامعي:واقعه وسبل تطوره في ضوء بعض الخبرات العالمية المعاصرة "، دراسات تربوية واجتماعية، المجلد ١٣، العدد ٢، ٢٠٠٦، ص ص ١٨١-٢٠٥.
- نهلة عبد القادر هاشم،"إدارة المعرفة كحافز للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية"مستقبل التربية العربية، العدد ٣٠، ٢٠٠٤، ص ٢.

(١٥)المجلس الأعلى للجامعات، مركز بحوث تطوير التعليم الجامعي - إدارة الاحصاء ، بيان بأعداد أعضاء هيئات التدريس (حسب المشغول) بجامعات ج.م. ع. في الأعوام الجامعية ٢٠٠٥/٢٠٠٦، ٢٠٠٦/٢٠٠٧، ٢٠٠٧-٢٠٠٨.

(16) Publishing and Research Services Division, Talent Management A Core The Workforce, (Singapore: National Library,2006), P.4.

(17) Nancy R.Lockwood,"Talent Management:Driver For Organizational Success,HR Magazine, Vol.51,No.6, Jun 2006,P.51.

(18) www.huizenga.nova.edu /exceed /Hudson/program .ctm ?program / DH Wayne Huizenga School of Business and Enterpreneururship 18/1/2007 الدخول

(١٩) يرجي مراجعة الموقع التالي علي الانترنت:

- http://en.wikipedia.org/wiki/talent.

(20) Shawn Fegley, "2006 Talent Management: Survey Report'',(Alexandria: HR society for HR management ,January 2006), p.1.

(٢١) أحمـد زكـي بـدوي، معجـم المصـطلحات العلـوم الإداريـة، ط٢، (القاهرة: دار الكتاب المصري، ١٩٩٤)، ص ٧٢.

(٢٢) لطيفة إبراهيم خضر، دور التعليم في تعزيـز الانتمـاء، (القـاهرة:عـالم الكتب،٢٠٠٠)، ص ٣٣.

(23) Helen handfield-Jones and Ed Michaels, "Talent Managenent: A Critical Part of Every Leader's Job", Ivy business Journal, Vol. 66, No.2, Nov/Dec.2001,PP.53-58.

(24) Rochelle Turoff Mucha, " The Art and Science of Talent Management", Organizational Development Journal ,Vol. 22 , No.4, winter 2004, PP. 96-100

(25) Janet A. Krauss," Succession Planning and Talent Management Recommendations To Reduce Workforce Attrition and Prepare For A Population", A Dissertation Submitted To The Faculty of Education, Wilmington University, Ph.D, November2007.

(26) Chris Ashton and Lynne Morton,"Managing Talent For Competitive Advantage ",Strategic HR Review , Vol.4 , Issue 5, Jul/Aug 2005 , pp. 28-31

(27) J.Stephen Heinen and Colleen O'Neill, "Management Talent To Maximize Performance", Employment Relation Today, Vol.31, No.2, Summer 2004,pp.67-74.

(28) David C. Forman, "Talent Metrics" , Leadership Excellence ,Vol.23 , No.1,jan 2006, pp. 6-7. www.leaderexcel.com.

(29) Maria Luisa Sinclair, "A Talent Management Strategy for the Institute of BC", Master of Arts in leadership Training, Royal Roads University, 2004.

(٣٠)عايدة سيد خطاب،" الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل: دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية"، مجلة العلوم الإدارية، كلية التربية: جامعة الملك سعود، المجلد ١٣، العدد١، ١٩٨٨.

(٣١) سحر عبد الحميد يوسف،" دوافع الانتماء لدي بعض الشرائح الاجتماعية وأساتذة الجامعة والموظفين والعمال الحرفيين"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب، جامعة عين شمس ، ١٩٨٨.

(٣٢) حمد بن فرحان الشلودي، " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية علي منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٥.

(٣٣) حميدة عبد العزيز ابراهيم، أزمة الانتماء وأبعادها التربوية، السنة الثانية، التربية والتنمية، العدد٤، ١٩٩٣، ص ص ٤١٩ – ٤٦٠.

(34) Rochelle Turoff Mucha , Op.Cit., pp. 96-100

(35) Anonymous," Could Supply Chain Sourcing work for Talent Management? ", HR Focus, Vol.80, No.9, sep. 2003, pp. 11,

- Michael Laff," Talent Management: From Hire To Retire", Nov.2006,P.42.

(36) Helen handfield-Jones and Ed Michaels, Op.Cit., P.53.

(٣٧) ارجع إلى:

- Jon Ingham,"Closing Talent Management Gap", Strategic HR Review,Vol.5 , Issue 3, Mar/ Apr. 2006, PP.20-23,
- Shawn Fegley, Op.Cit., p.1.
- SHRM ,"Talent Management Driver for Organizational Success", Research Quarterly ,SHRM, 2006,PP.1-11.

(٣٨) وجيه الصاوي، مرجع سابق، ص ٨٣.

(٣٩) يحيي مصطفى كمال، مرجع سابق، ص ص١٠٨- ١٠٩.

(٤٠) ارجع إلى:

- يحيي مصطفى كمال، مرجع سابق، ص ٥،

- Helen handfield-Jones and Ed Michaels, Op.Cit., P.5.

(41) Fredric D.Frank and Craig R. Taylor, "Talent Management: Trends That Will Shape The Future", HR Human Resource Planning, Vol. 27, No.1, 2004, PP.33-34.

(٤٢) عزة الجوهرى،" أساليب تعاقب القيادات في المؤسسات الناجحة "، ورقة عمل الإجتماع الثالث عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، المنعقد في الفترة من ١٩- ٢٠/١١/٢٠٠٥، المنامة، ٢٠٠٥، ص ص ٣-٥.

(٤٣) ارجع إلى:

- Mina Neumuller, "Strategic Talent Management: For Leadership, Workshop, International Competitive Executive HR summit IQPC , 31 Jan /feb.2006,
- Fredric D.Frank, Op.Cit, PP.33.

(44) Fredric D.Frank, Op.Cit., PP.34-35.

(45) Ibid.., PP.39-41.

(46) Helen Handfield-Jones and Ed Michaels, Op.Cit. P.5٥.

(٤٧) عزة الجوهرى، مرجع سابق، ص٤.

(٤٨) ارجع إلى:

- David C. Forman, Op.Cit, PP.6-7.
- Micheal Armstrong," Talent Management ", Handbook of Human Resource Management Practice, 10 th Edition ,(London: Kogan Page Limited ,2006), PP.398-401.

(٤٩) أ.د. مايكلز وهلين هاندفيلد جونز وبث اكسلرود، " كيف تجتذب الموظفين المتميزين وتحتفظ بهم"، خلاصات كتب المدير ورجل

الأعمال، السنة العاشـــرة، العـــدد الرابـــع، فبرايـــر ٢٠٠٢، ص ص ٥-٨.

(50) Cindy Mc Cauley and Michael Wakefield,"Talent management In the21st Century : help Your Company Find Development keep its strangest workers ", The Journal for Quality & Participation, winter 2006 , PP. 4-7.

(51) Tony Diromualdo," Four Steps To Making Talent Management A Core Competence" htpp://wistechnology.com/article.php?id=1892 الدخول ٢٠٠٦/١/٦

(52) Johan Cederfjall, "Talent Management Is The Role Changing?,P.5٥.

(53) Publishing and Research Services Division, Op.Cit., P.7.

(54) Ibid, PP. ٥.

(٥٥)ارجع إلى الموقع التالي:

- Optima Media Group,"Talent Management Strategies: How To Recruit and Retain Critical Talent By Competative Advantage", http:// www. business-intellegence.co. uk/reporta/talent/. الدخول ٢٠٠٧/١/١٨

- عزة الجوهرى، مرجع سابق، ص ٣،

- The TMC City Summits Texas, The Talent Management Concours, From 24-26 April 2007.

(56) Johan Cederfjall,Op.Cit.,P.5.

(57) J.Stephen, Op.Cit.P.22.

(58) Ian Cunningham, "Talent Management: Maaking it Real", Development and Leading Organizations, Vol.21. No.2, 2007, PP.4-6.

(59) Publishing and Research Services Division , Op.Cit.,P.8.

(60) Rochelle Turoff Mucha , Op.Cit., pp. 96-100.

(61) Ibid.,P.99.

(62) Ian Cunningham, Op.Cit, PP.4-6.

(63) Jennifer Schramm,"A Future View Of Talent Management ", SHRM Talent Management Surveys Report, 2006, PP.19-20.

- http://www shrm .org/surveys

(64) Johan Cederfjall, Op.Cit.,P.5.

(٦٥) مركز التميز للمنظمات غير الحكومية،"صقل المواهب"، المهارات التدريبية، العدد ٥٠، ١٦ مارس٢٠٠٣.

- دولنغ كندرسلى، إدارة الأفراد، (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠١)، ص ص ٣٢-٣٣.(www.ngoce.org info@ngoce.org)

(66) Ian Cunningham, Op.Cit, PP.4-6.

(67) Cornell University ILR School,Executive Education,"Strategic Human Resource Management Executive Education", 2007 programs, Center for Advanced Human Resources Studies,CAHRS,2007. (www.ilr.cornell.edu/exced)

(68) ISR Insght," How To Retain& Motive Your Talent" (www.ISRINSIGHT.com)

(٦٩) أ.د مايكلز وهلين هاندفيلد جونز وبث اكسلرود، مرجع سابق، ص ٧.

(٧٠) المرجع السابق، ص ص ٧-٨.

(٧١) عبد الرحمن تيشورى، "من يجذب الموظفين المتميزين يصنع المستقبل المتميز"(www.rerar.com/debat/show.art.asp?aid=54706)

(٧٢) أ.د مايكلز وهلين هاندفيلد جونز وبث اكسلرود ، مرجع سابق، ص ٨.

(73) Louisville wayne, Solution :lower management for Talent Retention ,(Pennsylvania:Brown & William Sons, 2004), PP. 68-69

(٧٤) ارجع إلى:

- David Pollitt," Talent Management Puts The Shine on Electrolux", Human Resource Manag-ement International Digest ,Vol.12,No.5, 2004,PP.23-25,

- Shawn Fegley , Op.Cit.,P.1.

(٧٥) يرجى مراجعة ما يلي:

- www.helogensoftware.com/products الدخول ٢٠٠٧/١/١٨

- Anonymous ,"How A Talent Management Plan Can Anchor your Company 's Future " HR Focus, Vol. 81, No.1, oct.2004 , pp.7-9,

- CFBT "Leading The way In Leadership Development and Talent management " Richard Chirches ,)rchurches@cfbt.com(

(76) (www.ISRINSIGHT.com)

(77) Chris Ashton and Lynne Morton, Op.Cit.,P.28.

(٧٨) يرجي مراجعة الموقع التالي علي الانترنت:

- http://en.wikipedia.org/wiki/belongingness.

(٧٩) نجلاء عبد الحميد راتب، الانتماء الاجتماعي للشباب المصري: دراسة سوسيولوجيه في حقبة الانفتاح، (القاهرة: مركز المحروسة للنشر، ١٩٩٩) ، ص ٥٧.

(٨٠) أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص ٣٩.

(٨١) أحمد إبراهيم أحمد ، "ولاء المدرس للناظر/المدير والمؤسسة التعليمية – مظاهره- أسبابه: دراسة تحليلية بمدارس محافظتي الإسكندرية والقليوبية" ، مجلة كلية التربية، جامعة طنطا ، العدد ٧ ، ص ٦٨.

(٨٢) بسام صلاح محمود، السلوك التنظيمي وعلاقته ببعض المتغيرات الوظيفية لدي القيادات المدرسية بالتعليم الثانوي العام في ج.م.ع: دراسة نظرية، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة لقسم الإدارة والتخطيط، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠٤، ص ١٠٢.

(٨٣) يرجي مراجعة الموقع التالي علي الانترنت:

-http://www.iraqstudent.net/details.php?recordid=1035.

(٨٤) راشد شبيب العجمي،"الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد ١٣، العدد ١، ص ٥١.

(٨٥) عبد المحسن نعساني، " اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق مع المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى" ، من بحوث مؤتمر بعنوان الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، في الفترة من ١٢-١٤ مارس ٢٠٠٢.،القاهرة، ص ٣ .

(٨٦) لطيفة إبراهيم، مرجع سابق، ص ص ٣٨-٣٩ .

(٨٧) كمال أحمد رباح، " الأبعاد الثقافية والأجتماعية لهجرة أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية: دراسة تطبيقية فى علم إجتماع المعرفة، التربية والتنمية، السنة ١١ ، العدد ٢٨ ، سبتمبر ٢٠٠٣، ص ص ٣٨-٤٢.

(88) Jyoti Ganapathi,Buth V.Aguilera and Cgnthia A.Williams,"Employee Reaction To Corporate Social Responsibility:An Organizational",Organizational Behavior,Vol. 27,2006,pp.450-451.

(89) Ibid.PP.450-451.

(٩٠) مجدي صلاح طه المهدي، "العوامل المؤثرة علي الالتزام المهني لدي أعضاء هيئة التدريس المعارين"، التربية والتنمية، السنة ٨، العدد ٢، ص ٤٩.

(91) Sanwar Rashid and Maurice Archer,Organizational Behavior,(Toronto:Methuen's,1983),p.106.

(٩٢)عبد الله عبد الغني الطجم، قياس مدي قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوي الالتزام التنظيمي بالأجهزة

الإداريـــة الســـعودية، المجلـــة العربيـــة للعلـــوم الإدارية،جامعـــة الكويت،المجلد٤،العدد١٩٩٦،١،ص ص١١٩-١٢٠.

(٩٣) محمـــد شـــفيق ، مبـــادئ الســـلوك الإداري والتنظيمـــي، (المنصـــورة: أكاديمية الدلتا للعلوم، ٢٠٠٤)، ص ٥٨.

(٩٤) علـــي الســـلمي ، المهـــارات الإداريـــة والقياديـــة للمـــدير المتفـــوق، (القاهرة: دار غريب، ١٩٩٩)، ص ٥٠.

(٩٥) محمد أحمد الحراحشة وسامر عبـــد المجيـــد البشابشـــة، "أثـــر حاجـــات ماكليلاند علي الالتزام التنظيمي لدي العـــاملين فـــي الأجهـــزة الحكوميـــة في محافظة ألكرك"، مجلة جامعة الشـــارقة للعلـــوم البحتـــه والتطبيقيـــة، جامعة مؤته، ٢٠٠٦، ص٤٨.

(٩٦) لطيفه إبراهيم، مرجع سابق ، ص ص ٦٥-٦٦.

(٩٧) يرجي مراجعة الموقع التالي علي الانترنت:

- http://smoegypt.org/final20%p.doe.

(٩٨)إرجع إلى:

- كمال أحمد رباح، مرجع سابق، ص ص ٣٦-٣٧.
- حليم بركـــات، "هجـــرة الأدمغـــة العربيـــة – ظـــاهرة أجتماعيـــة "، المســـتقبل العربـــي، الســـنه ٢٣، العـــدد ٢٦٦، مركـــز الدراســـات العربية، أبريل ٢٠٠١، ص ص ٨٢-٩٤.

(٩٩) رشدى أحمد طعيمه ومحمد بـــن ســـليمان البنـــدرى، التعلـــيم الجـــامعي بين رصـــد الواقـــع ورؤى التطـــوير، (القـــاهرة: دار الفكـــر العربـــى، ٢٠٠٤)، ص ١٢٢.

ملحق (١)

قائمة بأسماء السادة الخبراء التربويين محكمي التصور المقترح

م	الأسم	الوظيفة
١	أ.د/ أسامة محمد شاكر	أستاذ بقسم الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة بتربية الأزهر
٢	أ.د/ بيومي محمد ضحاوي	أستاذ أصول التربية والتربية المقارنة بكلية التربية بالاسماعيلية
٣	أ.د/ شاكر محمد فتحي أحمد	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية ومدير مركز تعليم الكبار بجامعة عين شمس
٤	أ.د/ صلاح الدين أحمد جوهر	أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة غير المتفرغ بتربية الأزهر
٥	أ.د/ عادل عبد الفتاح سلامه	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
٦	أ.د/ عزة منير أغا	مدير مركز ضمان الجودة والاعتماد بجامعة القاهرة
٧	أ.د/ علي علي الشخيبي	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية ومدير مركز تطوير التعليم الجامعي سابقاً بتربية عين شمس
٨	أ.د/ همام بدراوي زيدان	أستاذ ورئيس قسم الإدارة والتخطيط التربوي والدراسات المقارنة بتربية الأزهر